



Perspectivas de la Alta Dirección en México 2023

Capitalizar la experiencia para lograr el crecimiento

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas de
la Alta Dirección**

KPMG en México





Contenido

3

Prólogo

4

Resumen ejecutivo

5

Ambiente
de negocios



21

Estrategia
empresarial



36

Innovación y
transformación



47

Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio



58

Metodología

59

Conclusiones

Prólogo

En 2023, pese a las dificultades geopolíticas y económicas que se presentan a nivel mundial, la Alta Dirección en nuestro país expresa la importancia que tiene asimilar el impacto y los aprendizajes que han ocasionado los diversos eventos disruptivos que, seguramente, continuarán formando parte de nuestras vidas.

Los planes empresariales, aunque cautelosos, se ajustan a una realidad que obliga a las entidades a ser cada vez más resilientes. Hoy dichos planes muestran cierto nivel de madurez, luego de reconocer que nos encontramos en un periodo que se caracteriza por ser desafiante, lo cual exige desarrollar e implementar estrategias sostenibles que permitan crecimiento a mediano y largo plazo.

La 18.^a edición de **Perspectivas de la Alta Dirección en México** reúne la visión de 1,191 líderes de diferentes áreas en una gran variedad de industrias con operaciones en México. Buscamos condensar sus percepciones sobre el año que apenas inicia para identificar las estrategias con las que fortalecerán sus modelos de negocio, así como dar a conocer dónde enfocarán sus esfuerzos para consolidar la competitividad y sortear los retos de una disrupción constante.

Como cada año, los temas de la encuesta abarcan el ambiente de negocios, la estrategia empresarial, la innovación y la transformación digital, así como la gestión de riesgos y el cumplimiento regulatorio. El objetivo al analizar dichas

temáticas es comprender que, si bien las organizaciones cuentan con herramientas, conocimientos y talento para atender los eventos del contexto actual, también necesitan capitalizar las experiencias adquiridas en los últimos años y desarrollar nuevas habilidades que les den la oportunidad de anteponerse a circunstancias imprevistas y adversas que pudieran afectar su crecimiento.

Agradecemos la participación de todas las personas que nos comparten su opinión sobre los temas que consideran cruciales para que su negocio prospere, los cuales incluyen una innovación continua, atender las necesidades de un talento diverso, mantener el crecimiento de manera sostenible, entre otras.

Les invitamos a conocer y compartir este análisis con colegas y grupos de interés, así como a reflexionar sobre los posibles caminos que su propia empresa deberá explorar durante 2023. En KPMG estamos listos para dar seguimiento a sus inquietudes y necesidades para que juntos definamos la manera de generar mejores resultados para su organización.

Atentamente,

KPMG en México



Resumen ejecutivo

El momento para reaccionar ante las contingencias ha quedado atrás, dando lugar a una etapa de identificación y adaptación continua y proactiva. Los resultados que nos entrega la edición 2023 de **Perspectivas de la Alta Dirección en México** nos muestran la importancia de que las estrategias y los planes de riesgo se revisen y monitoreen constantemente, buscando así capitalizar las

experiencias hacia el futuro. El crecimiento económico y el ambiente inflacionario son los principales retos del país. Ante ello, la innovación y transformación son sumamente relevantes, así como la gestión adecuada de los riesgos resultantes. La disrupción sigue siendo la constante, por lo cual es preciso capitalizar la experiencia adquirida en los últimos años para lograr el crecimiento.



Ambiente de negocios

En 2023, los principales retos a nivel país son:



67%

Lograr las condiciones adecuadas que fomenten el crecimiento económico



67%

Controlar la inflación



66%

Asegurar la confianza de los inversionistas

69%

Prevé un aumento de 1% a 10% en las ventas de su sector



Estrategia empresarial

64%

Ha implementado un esquema de trabajo híbrido

Las principales oportunidades que se identifican para 2023 son:



85%

Adaptar la cultura organizacional a la disrupción constante



77%

Maximizar los beneficios para el personal



Innovación y transformación



55%

Afirma que el compromiso por parte del liderazgo de la empresa es crucial para generar una cultura de innovación



30%

Señala que se encuentra en una etapa inicial de madurez en innovación, actuando de forma reactiva ante la disrupción del mercado



Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

39%

Expresa que su programa de gestión de riesgos es robusto y se encuentra en un proceso de actualización permanentemente

Los riesgos más apremiantes en 2023 son:



51%

Ataques cibernéticos



48%

Atracción y retención de talento



47%

Aumento prolongado de la inflación



Ambiente de negocios

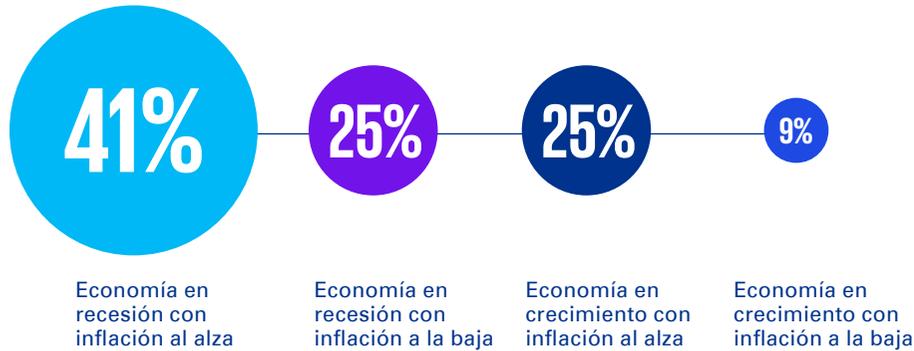




Una mirada al panorama actual

Si en 2022 observábamos un optimismo renovado, así como cierta confianza en la recuperación, 2023 se presenta como un año en el que la Alta Dirección de las empresas en México muestra cautela ante la expectativa económica que enfrenta nuestro país y el mundo en general: 66% ha seleccionado alguna opción que incluye una economía en recesión, mientras que solo 34% se inclina por opciones que prevén crecimiento.

¿Qué enunciado se apega más a la situación económica que enfrentará México en 2023?



Sin embargo, los eventos disruptivos siguen en la agenda de negocios y el vivir en un ambiente inflacionario ha formado parte de estas discusiones. En este contexto, casi siete de cada diez encuestados señalan que 2023 estará caracterizado por una inflación al alza, a pesar

del aumento de las tasas de interés en Estados Unidos, lo que ha conducido al banco central en México a actuar en consecuencia.

Aunado a lo anterior, en nuestro país, el rebote de la economía, por lo menos durante 2021, fue más atenuado con respecto al de otros países, lo cual también ha influido en los niveles de inflación que hemos visto hasta hoy. Tendremos que seguir observando los efectos y consecuencias que se deriven a futuro.

Ante un ambiente inflacionario y el incremento de las tasas de interés, así como de los precios de combustibles y materias primas, es previsible que existan retos en las inversiones para las compañías, y, consecuentemente, que las decisiones sean más complejas cada día.



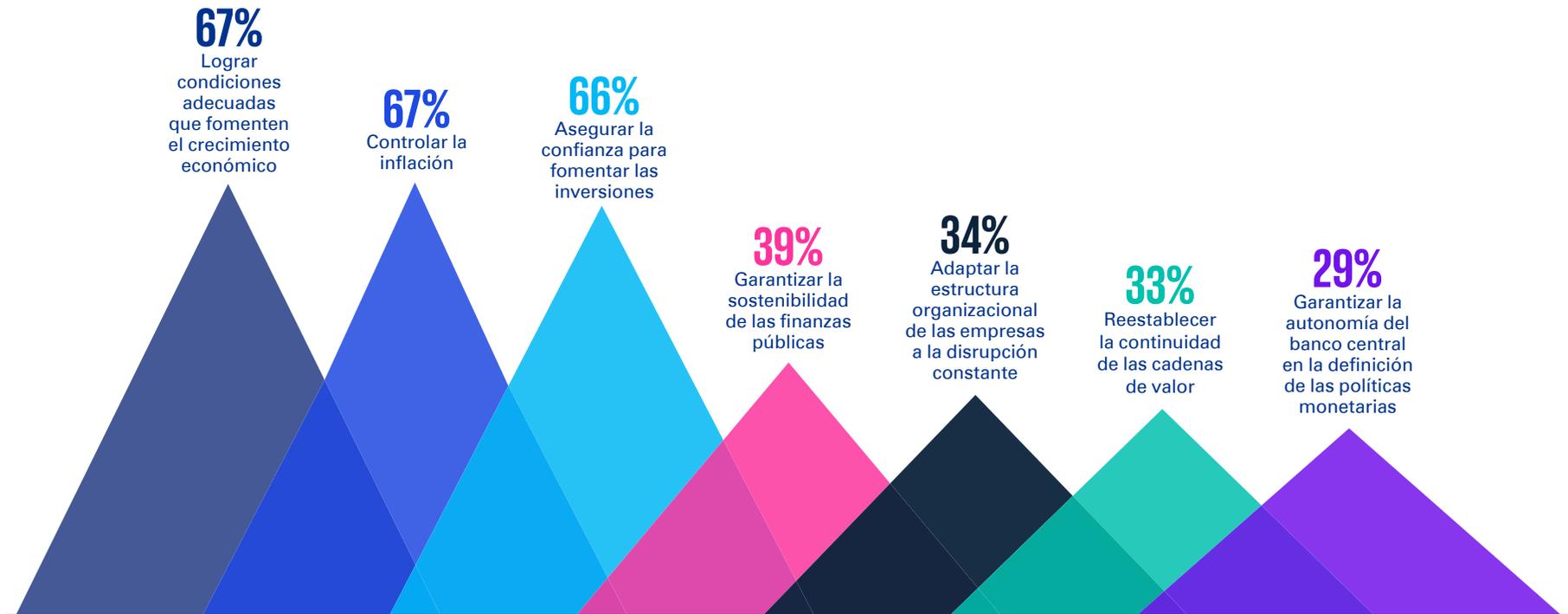


Retos puntuales en la agenda

Debido a que los eventos disruptivos siguen siendo una preocupación importante para la Alta Dirección, se genera un mayor nivel de incertidumbre. Por ello, mantener y generar ambientes propicios para la inversión cobra especial relevancia.

Nuestro estudio revela que propiciar las condiciones adecuadas para el crecimiento económico es el principal reto para el país (67%); sin embargo, este año las empresas colocan el control de la inflación y sus efectos en el mismo nivel de relevancia. En este sentido, no debemos olvidar que la disrupción sigue formando parte de la toma de decisiones, por lo que es de suma importancia adaptar la estructura organizacional para gestionarla adecuadamente.

¿Cuáles son los retos principales que enfrentará México en 2023?



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



¿Cómo pueden las organizaciones fomentar tal crecimiento? Los resultados que se obtengan a corto plazo marcarán la pauta. Es momento de revisar los procesos que pueden ejecutarse de forma más eficiente, identificar áreas de oportunidad y aprovechar la transformación digital para generar ahorros y continuar adaptando los planes de negocio ante la disrupción.

Los últimos tres años han permitido a las organizaciones prepararse de mejor manera para enfrentarla, ajustando oportunamente sus procesos. Además, COVID-19 también obligó a las empresas a revisar sus planes para atender los riesgos emergentes; hoy, una parte importante de los negocios tienen consciencia sobre la posibilidad de que ocurra un evento que las obligue a dar un viraje abrupto, lo cual podría reconocerse como el surgimiento de una nueva cultura de gestión de riesgos. Es por ello que las empresas deben preguntarse si cuentan con los procesos necesarios para identificar y gestionar el cambio y los retos que genere.



Hoy, en México tenemos una oportunidad histórica para impulsar nuestro desarrollo económico mediante la relocalización de las cadenas de valor y de inversiones en la región de América del Norte. En Sempra Infraestructura creemos que para aprovechar esta oportunidad se requiere de un sector energético competitivo, integrado regionalmente y capaz de ofrecer energía limpia, confiable y a precios competitivos. Por ello, desarrollamos y operamos infraestructura para hacer realidad esta oportunidad”

Tania Ortiz Mena

Presidenta de Sempra Infraestructura para México

Crecimiento moderado, pero constante

A primera vista, es difícil esperar que 2023 sea un parteaguas para las entidades, ya que hasta el momento no existen elementos en la agenda que indiquen que las condiciones actuales pudieran modificarse sustancialmente. La continuidad y consistencia de las estrategias a corto, mediano y largo plazo deben mantenerse, pero, al mismo tiempo, hay que robustecer los planes de gestión de riesgo empresarial.

El crecimiento depende en gran medida del sector al que pertenece cada empresa. En octubre de 2022 (cifras más actuales), el indicador global de la actividad económica avanzó 4.8% en términos reales a tasa anual, sin considerar los factores estacionales y de calendario, pero se observa un crecimiento diferenciado por grandes grupos de actividades: las terciarias crecieron 5.5%; las primarias 5.1% y las secundarias 3.3%.¹

Vale la pena señalar que, en general, el crecimiento también se ve condicionado por factores de política económica como el paquete 2023, en el que se observa un enfoque concentrado en la contención de la deuda, con el objetivo de controlar la inflación y los retos que pudieran derivarse del ambiente de negocios en general.

Las expectativas de los especialistas en economía del sector privado, en la más reciente encuesta publicada por Banco de México en diciembre de 2022, señalan que el PIB de nuestro país crecerá entre 2.5% y 3% en 2023, al tiempo

que en 2023 las expectativas se concentran entre 0.5% y 1%.² En la misma línea, la mayor parte de la Alta Dirección (69%) prevé que el crecimiento del PIB sea menor al 3% presupuestado en el paquete económico.

¿Cuál es su expectativa con respecto al PIB en 2023?



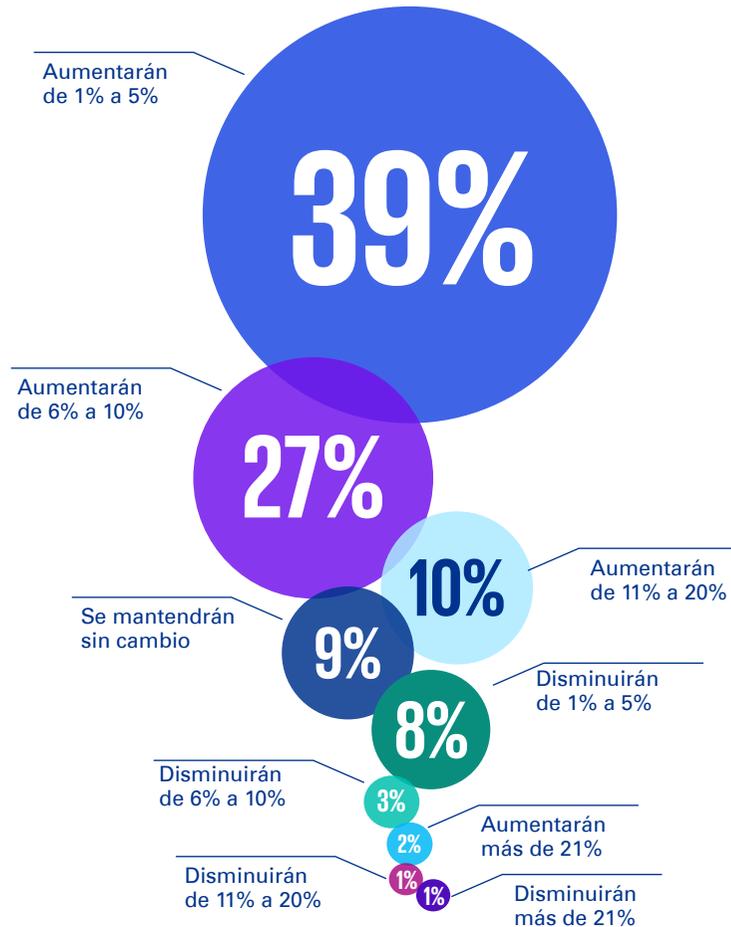
¹ *Indicador global de la actividad económica octubre de 2022*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

² *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: diciembre de 2022*, Banco de México, 2022.

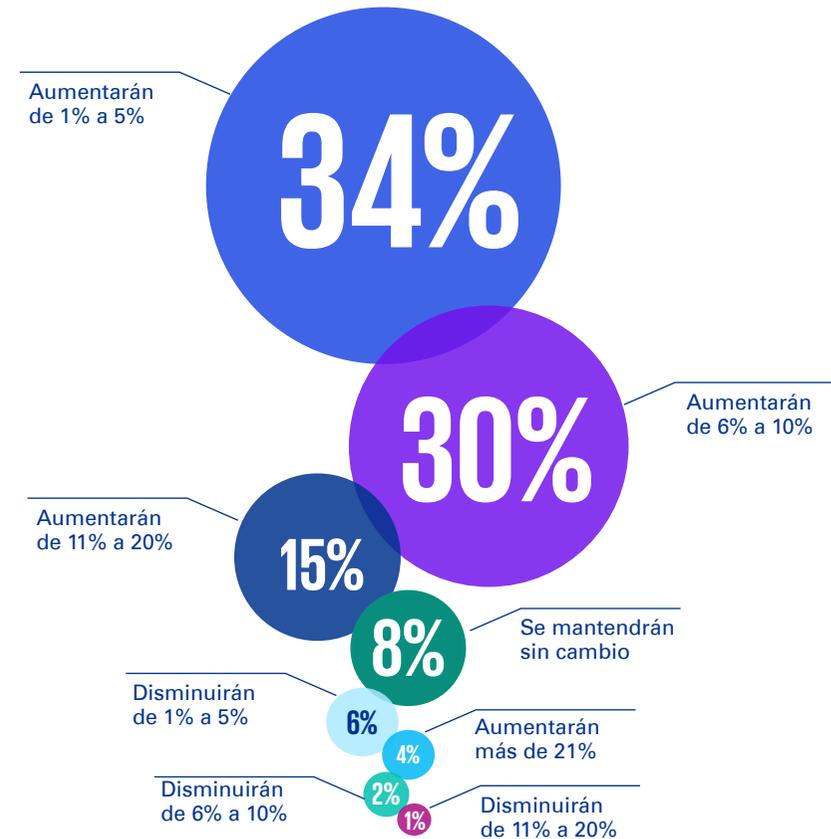


A pesar de esto, pareciera existir un cierto nivel de optimismo por parte de las organizaciones, ya que esperan que las ventas en su sector y empresa aumenten en 2023. De hecho, 39% expresa que las ventas en su sector aumentarán entre 1% y 5%, y 27% considera que se elevarán hasta un rango de 6% a 10%. Por otra parte, 34% espera un aumento también de 1% a 5% en su empresa, y un porcentaje similar (30%) espera que lleguen a un rango de 6% a 10%.

¿Cómo se comportarán las ventas de su sector en 2023 en contraste con 2022?



¿Cómo se comportarán las ventas de su empresa en 2023 en contraste con 2022?



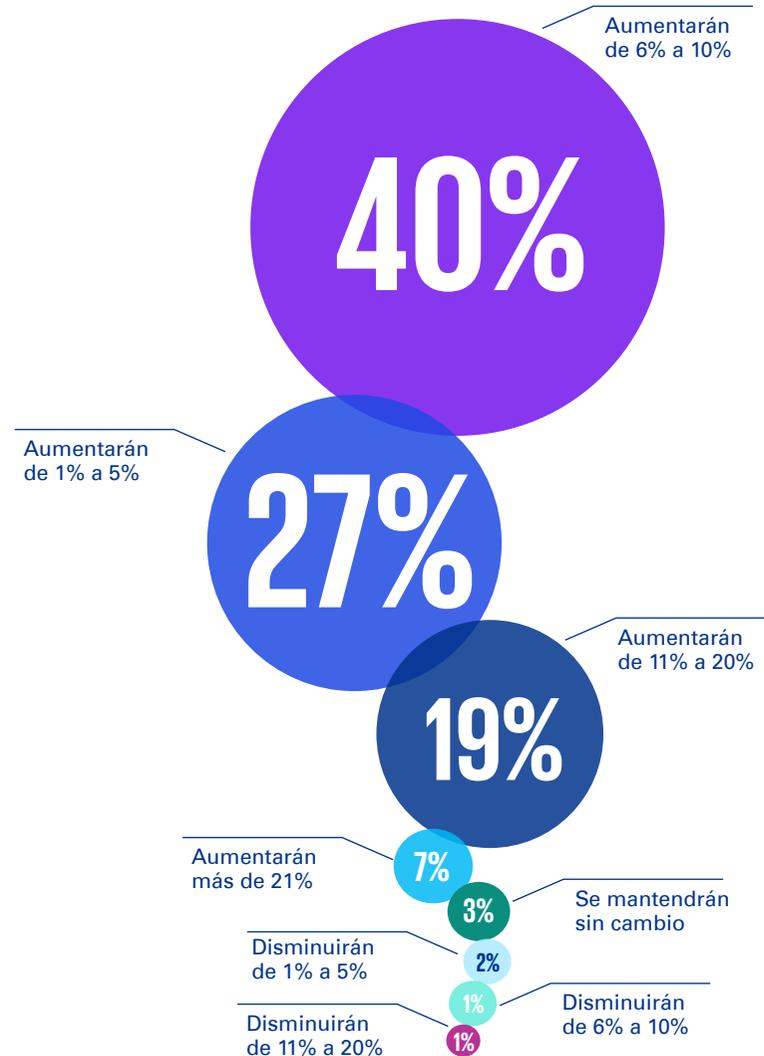


Algo que también debe destacarse es que casi una de cada diez empresas señala que las ventas en su sector se mantendrán sin cambios durante los siguientes 12 meses. Las entidades podrían verse beneficiadas por las características específicas de su industria; no obstante, su crecimiento debe apalancarse en la inversión en tecnología que, en definitiva, abona a su estructura integral.

Una de las actividades que se ha visto beneficiada es la del comercio digital, la cual presentó un importante crecimiento durante la pandemia y sentó las bases para un cambio radical en los hábitos de consumo de las personas. De hecho, aquellas empresas que realizaron inversiones oportunas en este tipo de comercio lograron la apertura de nuevos mercados. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de haber realizado una transformación digital durante este periodo, ya que esta ha mantenido la competitividad de las compañías hasta el día de hoy y lo seguirá haciendo a futuro, por lo que la innovación en su concepto más amplio sigue siendo sumamente importante.

Finalmente, la perspectiva para los próximos tres años es un poco más alentadora: 27% considera que las ventas de su organización podrían aumentar entre 1% y 5%, y 40% espera un crecimiento de entre 6% y 10%.

¿Cómo se comportarán las ventas de su empresa durante los siguientes tres años (2023-2025)?





Pareciera que la Alta Dirección considera que la economía en México tiene potencial para mantener un buen desarrollo y desempeño, así como un mercado que invita a la inversión. En este sentido, de enero a junio de 2022, la cifra preliminar de inversión extranjera directa (IED) fue 12% superior al monto preliminar captado en el mismo periodo de 2021, sin contemplar los movimientos extraordinarios relativos a fusiones y reestructuras de consorcios de medios de comunicación y aerolíneas. De esta cantidad, 43% son nuevas inversiones; los sectores con mayor inversión son manufactura (34.3%) y transportes (16.3%), y los principales países de origen de tales recursos son Estados Unidos (39.9%) y Canadá (10.3%).³

La perspectiva de la Alta Dirección sugiere que la crisis sanitaria dejó muchos aprendizajes que las empresas han sabido capitalizar, pues ahora están mejor preparadas para enfrentarse a la disrupción constante, lo que también fortalece la certidumbre con la que hoy operan, revisando y ajustando permanentemente los modelos de negocio.

³ Comunicado Núm. 052. México registra 27,511.6 millones de dólares de IED en el primer semestre de 2022, Secretaría de Economía.



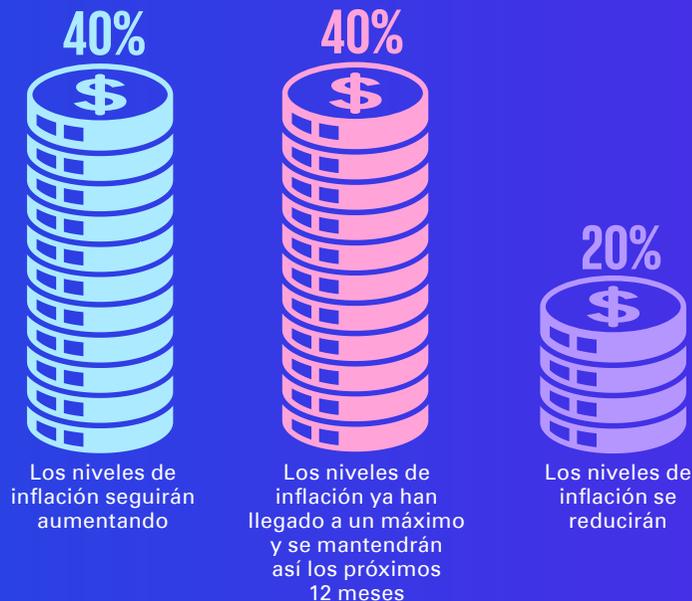
Adaptarse a un entorno inflacionario

El efecto de la inflación, por primera vez en muchos años, es un fenómeno mundial. Las razones de ello son multifactoriales; no obstante, las ocasionadas por eventos globales, se posicionan como las más importantes.

Sin duda, vivir en un entorno inflacionario ha causado que las empresas, una vez más, tengan que adaptarse y encontrar la forma de coexistir con eventos disruptivos. ¿Hasta dónde podemos decir que la inflación seguirá aumentando o si ha llegado a su límite?

La misma proporción de encuestados (40%) considera que los niveles de inflación han llegado a su máximo o que estos seguirán aumentando.

¿Cuál es su expectativa con respecto a los niveles de inflación que se observarán durante 2023?



En la reunión de diciembre de 2022, la Junta de Gobierno del banco central en México destacó que la inflación general se ha reducido en varias economías gracias a la menor presión en los precios de alimentos y energéticos. La mayoría de la Junta señala que en algunos países ya podría haberse superado el pico inflacionario. Dicho órgano puntualizó que en Estados Unidos la inflación general seguía disminuyendo, y que las presiones sobre los precios de las materias primas y la disrupción en las cadenas de valor han dado señales de mitigación.⁴

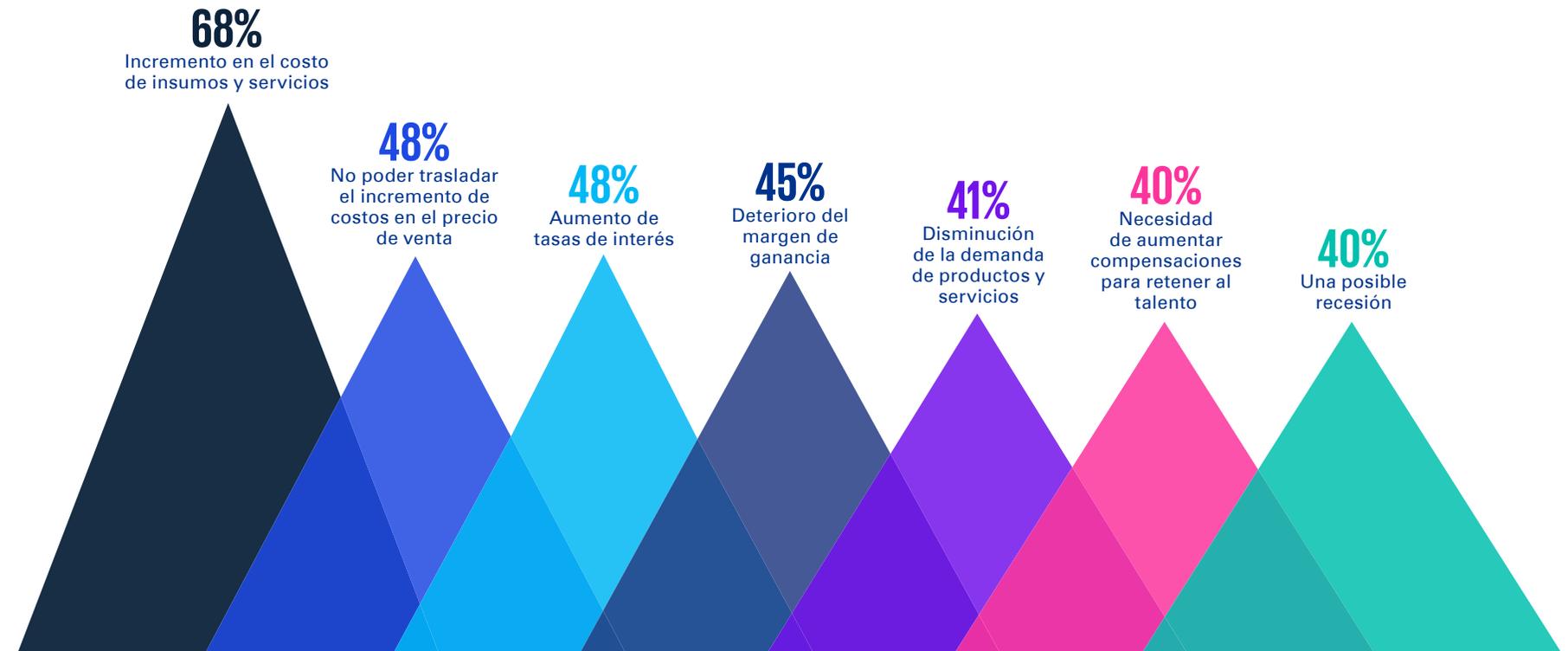
En línea con esta apreciación, es probable que el 40% que señala que los niveles de inflación han llegado a un máximo haya logrado controlar los efectos de esta en sus operaciones; no obstante, observando el estado actual de la situación, probablemente no hemos terminado de sufrir las consecuencias de este fenómeno, como señala otro 40%, si consideramos los conflictos geopolíticos actuales y algunas otras variables, pues son muchas las compañías que tendrán que hacer gastos más fuertes en capital humano o en suministros para mantenerse operando.

⁴ Minuta número 97 Reunión de la Junta de Gobierno del Banco de México, con motivo de la decisión de política monetaria anunciada el 15 de diciembre de 2022, Banco de México.



México, y en general la economía mundial, vienen de periodos en los que la inflación fue relativamente baja, lo que permitió tener cierto nivel de certidumbre en cuanto a los precios y las bajas tasas de interés; sin embargo, los niveles de inflación mostrados durante 2022 generan nuevas preocupaciones para la Alta Dirección, como el aumento en los costos de insumos y servicios (68%). Asimismo, se considera que el alza en la inflación podría seguir generando incrementos en las tasas de interés (48%), la imposibilidad de trasladar el incremento de costos a los precios de venta (48%) y, ante ello, el deterioro de los márgenes de utilidad (45%).

Con respecto a la inflación, ¿cuál es la preocupación más relevante para su organización?



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



Por otro lado, en años recientes hemos experimentado una movilidad importante de la fuerza de trabajo, de ahí que los costos relacionados con el talento también estén viviendo un periodo de volatilidad e incertidumbre, por lo cual 40% señala que podría verse en la necesidad de aumentar compensaciones y prestaciones que resulten atractivas para las nuevas generaciones y favorezcan su retención.

Esta presión salarial también invita a pensar en que la inflación puede seguir en aumento debido a que las estrategias de retención implican acciones adicionales a la compensación, tales como la capacitación continua de la plantilla o el despliegue de infraestructura tecnológica.

En el mismo sentido, también es necesario reflexionar sobre el denominado "salario emocional" y evaluar periódicamente el ambiente laboral mediante encuestas de satisfacción que permitan identificar oportunamente las mejores condiciones para retener al talento.



Ante factores como estos, ¿cómo controlar los efectos que tiene la inflación en las operaciones? La gran mayoría (77%) se está enfocando en gastos estratégicos y en reducir aquellos que no lo sean.

¿Cuáles son las principales acciones que realiza su organización para contrarrestar los efectos de la inflación?



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

Asimismo, destacan medidas como fortalecer los controles para contener el ejercicio de gastos (47%) e invertir en la automatización y digitalización de procesos (34%). Así, observamos que solo algunas de estas acciones se enfocan en el control de gastos, pero no todas. Una vez más vemos a la innovación como un pilar fundamental en los negocios, lo que nos indica que la era de la transformación digital sigue vigente y que si las entidades se enfocaran únicamente en el control de gastos estarían condenadas a no generar crecimiento, y, como consecuencia, a no ser capaces de sobrellevar este periodo de múltiples cambios y ajustes. La cautela es crucial, así como seguir analizando las posibles vías de crecimiento y continuar ejecutando las inversiones necesarias para crear una estrategia efectiva a mediano y largo plazo.





Mayor certidumbre y resiliencia

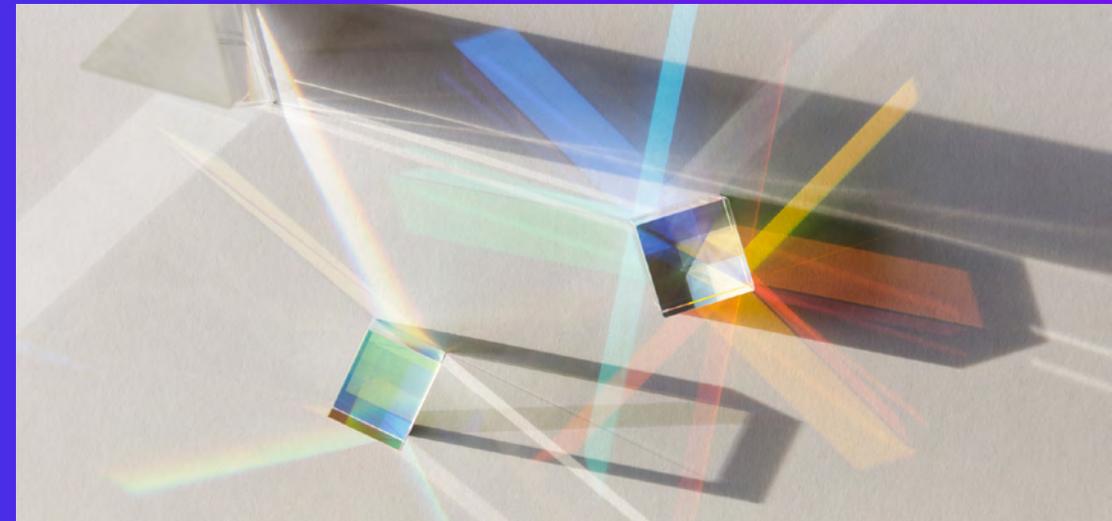
Hemos señalado algunos de los retos que la comunidad empresarial tendrá que sortear en los próximos 12 meses, por lo que es importante conocer cuáles serán sus expectativas de inversión en los siguientes tres años: 27% considera que podrá retomar sus planes a partir de 2023; sin embargo, la misma proporción (27%) señala que sus planes hasta ahora no han cambiado.

Ante el panorama de negocios, ¿qué expectativas de inversión tiene para los siguientes años?



El interés por invertir se traduce, sin duda, en mayor certidumbre. El tono de las respuestas probablemente atiende al hecho de que, tras la pandemia, las empresas se ven más resilientes y están mejor preparadas para la disrupción.

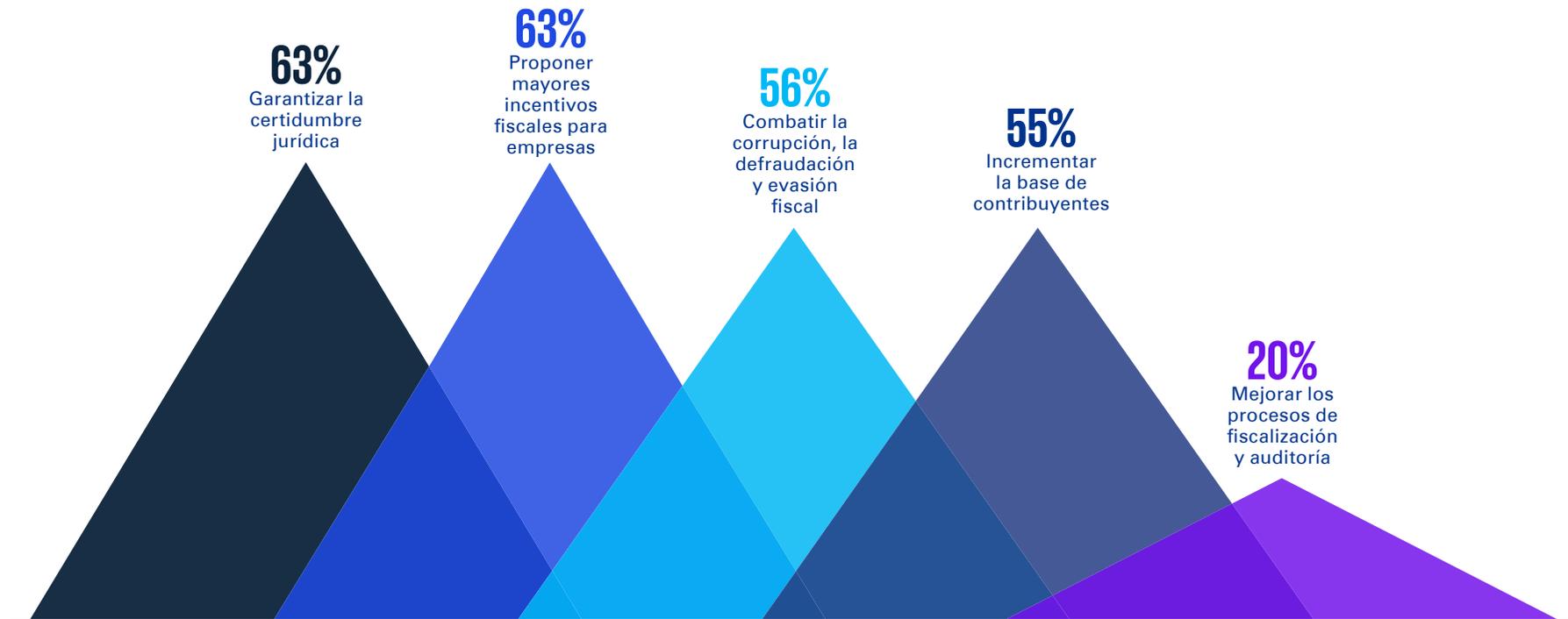
La inversión fija bruta (que representa los gastos realizados en construcción, así como en maquinaria y equipo de origen nacional e importado) creció, en octubre de 2022, 6.5% en términos reales a tasa anual, y aumentó 1.4% con respecto al mes inmediato anterior, de acuerdo con las cifras desestacionalizadas más actualizadas disponibles.⁵



⁵ *Indicador mensual de la inversión fija bruta octubre de 2022*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

En este sentido, para que los niveles de confianza se mantengan y las inversiones efectivamente se realicen, será necesario garantizar al empresariado certidumbre jurídica. De hecho, así lo solicita 63% de la muestra.

En términos de política fiscal, ¿cuál debería ser la prioridad de las autoridades en materia tributaria?



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

En general, los resultados nos permiten observar que las entidades tienen interés en que se fortalezcan las condiciones necesarias para materializar su estrategia empresarial y, sobre todo, la estabilidad que requieren a corto, mediano y largo plazo, procurando que las reglas y negociaciones vigentes hasta el día de hoy, como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), mantengan un marco normativo aplicable en beneficio de la economía.



Los problemas geopolíticos internacionales y la falta de suministro de insumos son un riesgo potencial que puede impactar a las organizaciones, por lo que es importante fomentar una cultura que reaccione rápido, sea flexible y ágil al entorno económico”

Raúl Amaya

Contralor, Toyota Motor Manufacturing de Guanajuato



Estrategia empresarial



Atracción y retención de talento

Las organizaciones han tenido que adaptarse a modelos operativos diversos para hacer frente a la contingencia sanitaria; conforme se han ido relajando las restricciones a la movilidad, estas han encontrado un reto en el hecho de identificar el esquema laboral adecuado, especialmente en los casos en que el trabajo a distancia es posible.

Pareciera que no existe un modelo único para todas las empresas, sino que cada una debe considerar variables como la productividad, la integración, el ambiente laboral, entre otras. Sin duda, seguimos en un periodo de adaptación para encontrar un modelo efectivo para cada organización.

A saber, el modelo operativo puede incidir en la rotación del personal o incluso en el acceso a mercados laborales ubicados en geografías que antes no se consideraban como una opción. Lo cierto es que cada vez más personas toman en cuenta esto al decidir contratarse o mantenerse en una compañía, lo que adiciona un reto al proceso de retención de talento y a la capacidad para mantenerse como empleadores atractivos para el mercado laboral.

Ante este contexto, preguntamos a la Alta Dirección por la modalidad en la que actualmente mantienen trabajando a sus colaboradores y la gran mayoría (64%) expresa que ha decidido adoptar el modelo híbrido, mientras que solo 4% mantiene el teletrabajo en su totalidad.

Ante las circunstancias actuales para el personal que puede realizar trabajo a distancia, ¿cuál es el modelo operativo de su organización?





Al hablar de un modelo híbrido, las empresas piden al colaborador asistir más o menos días a la semana o, incluso, se le da la opción de que elija el número de días. En este sentido, 39% pide a su talento que asista a las oficinas al menos tres días a la semana, mientras que 23% permite que cada persona decida.

¿En qué consiste el modelo híbrido implementado?



Los colaboradores asisten tres días a la semana



El modelo es flexible (el colaborador decide qué días asiste a la oficina)



Los colaboradores asisten cuatro días a la semana



Los colaboradores asisten dos días a la semana



Los colaboradores asisten un día a la semana





Una de las posibles desventajas de permitir que la plantilla decida qué días asiste a la oficina es que su elección no necesariamente corresponderá con los requerimientos del negocio, por lo que se vuelve indispensable que todas y cada una de las compañías dicten una política al respecto que atienda a su cultura y a la dinámica de las interacciones de acuerdo con la naturaleza del negocio y de cada función.

Es importante destacar las ventajas que el trabajo remoto ofrece, no solo para el talento, sino también para las organizaciones, ya que muchas de ellas pueden beneficiarse de cuestiones como una mayor productividad y un menor porcentaje de ausentismo o rotación.

Por otro lado, en ocasiones esto forma parte del salario emocional de los empleados; sin embargo, se debe considerar que los esquemas de trabajo remoto pueden afectar otros valores, tales como el sentido de pertenencia a la compañía o la integración de los equipos.

Es por lo anterior que no llama la atención que solo 4% de las empresas permita trabajar de manera 100% remota. Esto, además, probablemente se deba a la regulación del teletrabajo definida por la reforma al artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), que establece nuevas obligaciones a esta modalidad, encaminadas a cuidar del bienestar físico y emocional de las y los empleados.

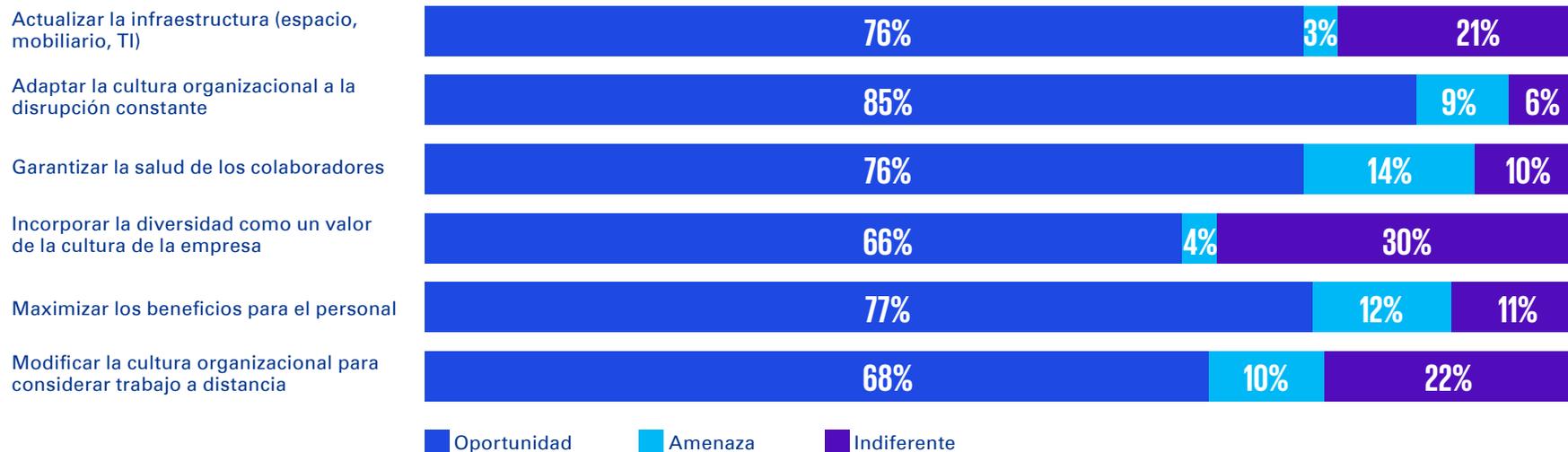
De igual forma, solicitar a la plantilla que se presente en las instalaciones tiene una serie de consecuencias que deben atenderse, por ejemplo, adaptar la cultura organizacional a la disrupción constante, lo que 85% considera una oportunidad, y maximizar los beneficios para el personal, considerado por 77% como una ventaja.

Otro aspecto a considerar es la relación con la estrategia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), desde la perspectiva del impacto negativo que el traslado de personal puede tener en el aumento de emisiones, así como la barrera que podría representar para impulsar la diversidad, pues restringe la incorporación de segmentos subrepresentados de talento y limita la movilidad social, ya que la oferta de empleos se circunscribe a personal en las geografías donde operan las empresas e impide incorporar gente calificada de otros lugares. Además, con el trabajo a distancia se puede atraer talento valioso, ubicado en otras localidades, que de otra manera no podría ser considerado.





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



Los últimos tres años han dejado muchas lecciones a las empresas en México. Aquellas que han logrado aprovecharlas y capitalizarlas se autoperciben robustas y resilientes, con personal capacitado y con una base tecnológica adecuada para la disrupción constante, así como modelos de negocio capaces de renovarse permanentemente.

Por otro lado, la cultura organizacional basada en la adaptación sigue siendo sumamente importante para toda empresa que busque ser líder en su sector, algo que además puede ser un diferenciador de la competencia. Por supuesto, se presta especial atención a las entidades 100% digitales desde su concepción (o nativas digitales), así como a la rapidez con la que reaccionan aquellas que no lo son.

Cuidar los activos

Es digno de mención el hecho de que cualquier esquema de trabajo acarrea una serie de riesgos que deben atenderse, especialmente después de las experiencias vividas. Uno de ellos es el de la seguridad de la información, el cual ha sido revisitado por parte de las organizaciones, las cuales han modificado sus estrategias al respecto a raíz de la pandemia.

Otro activo sumamente importante para las organizaciones es el espacio físico que ocupan. ¿Cómo conviven los nuevos esquemas de arrendamiento con el trabajo híbrido o 100% a distancia? Si bien la mayoría (59%) señala no haber hecho modificaciones a su estrategia inmobiliaria en los últimos dos años, 25% asegura haber reducido la cantidad de espacio rentado y 13% ha implementado esquemas flexibles de arrendamiento.

¿Qué estrategia inmobiliaria ha implementado en los últimos dos años?



59%

No hubo modificaciones a la estrategia inmobiliaria



25%

Redujimos la cantidad de espacio rentado



13%

Implementamos esquemas flexibles de arrendamiento



12%

Usamos espacios de *coworking* (espacios compartidos)



9%

Hemos realizado venta de activos inmobiliarios



6%

Eliminamos oficinas físicas y todo el personal trabaja a distancia

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

Contar o no con activos inmobiliarios depende en gran medida del sector al que pertenece cada empresa, así como de las labores que sus colaboradores desempeñan. En resumen, esto se encuentra condicionado por la estrategia particular de cada entidad.



Me parece que las empresas debemos enfocar nuestras acciones hacia la competitividad, la eficiencia: hacer más con menos, planear mejor, ser conscientes de que ahora todo toma más tiempo. El reto es seguir adaptándonos a un mundo y a un país en constante cambio. La constante es la incertidumbre y la adaptabilidad es la forma de contrarrestarlo e incluso puede ser una ventaja competitiva”

Alejandra Ramírez

Vicepresidenta del Consejo y Directora de Servicios Corporativos de Vitasanitas



Planes de expansión

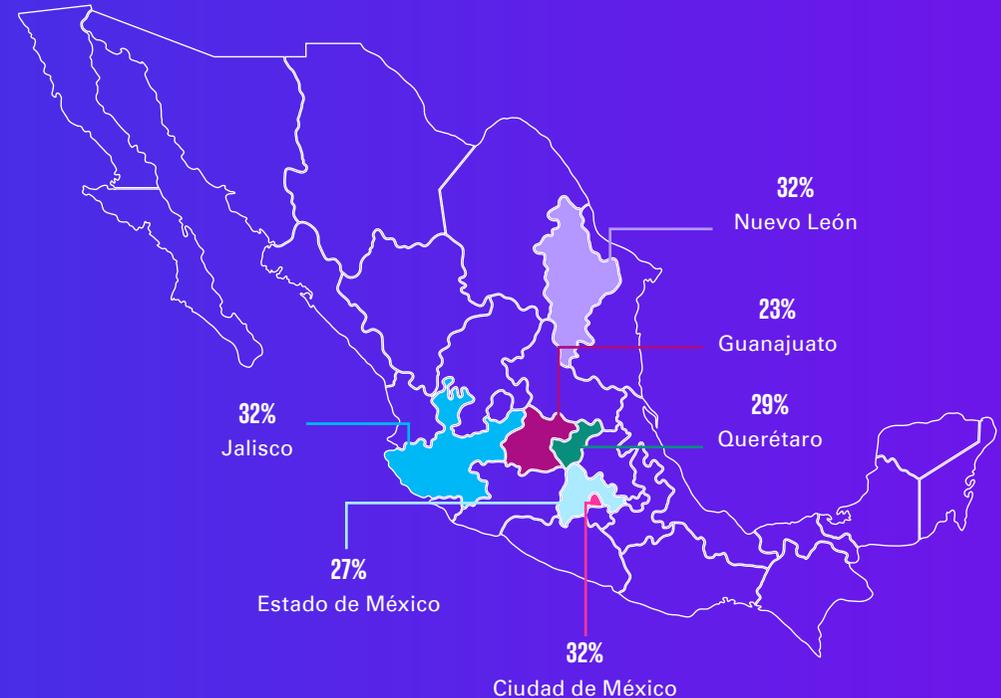
Cuando hablamos de reducir la cantidad de activos inmobiliarios, también conviene remitirse a los planes de expansión de las compañías. Algunas han optado por cerrar oficinas o centralizar procesos aprovechando las tecnologías adoptadas en los últimos años; no obstante, su presencia continúa siendo igual de relevante, ya que, aunque la mayoría (58%) no tiene planes para la expansión nacional, 40% sí lo considera.

¿La organización planea expandir su presencia nacional en 2023?



Cabe destacar que en 2022 los planes incluían a Jalisco, Querétaro, la Ciudad de México, Nuevo León y el Estado de México en las primeras cinco posiciones, mientras que en 2023 se considera a la Ciudad de México (32%), Nuevo León (32%) y Jalisco (32%) en primer lugar, en segundo a Querétaro (29%), y en tercero al Estado de México (27%).

¿En qué estados de la República Mexicana la organización planea expandir su presencia?



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



Adicionalmente, la encuesta destaca como principal razón para la expansión a nivel nacional el contar con ubicaciones estratégicas (82%), opción a la que siguen optimizar recursos (23%) y contar con facilidades logísticas (20%).

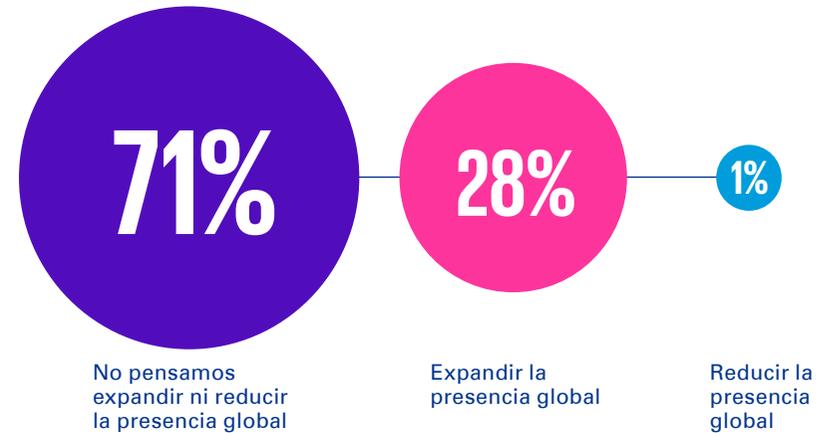
¿Cuál es la principal razón?



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

Por otro lado, los resultados muestran que al menos 28% de las organizaciones consideran una expansión de su presencia global en 2023, hecho que probablemente responda a la necesidad de diversificar actividades y ganar presencia en diversos mercados que otorguen mayores beneficios.

¿La organización planea expandir su presencia global en 2023?





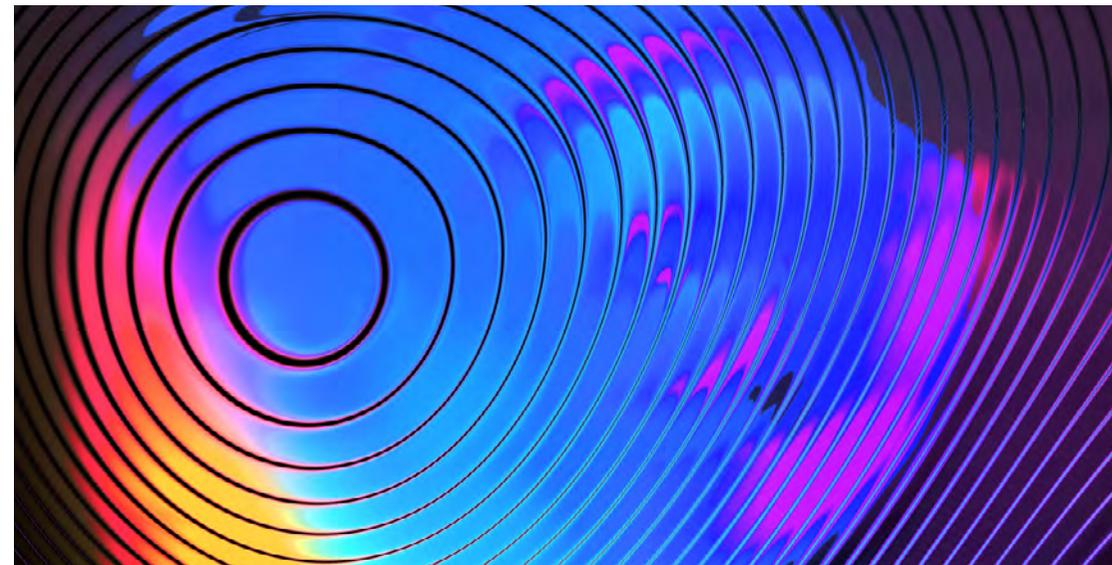
En cuanto a los países adonde las empresas buscan expandirse aparecen nuevamente Estados Unidos en primer lugar con 58% (tal como ha sucedido en años previos), Colombia con 19% y España con 15%.

¿En qué países, territorios o jurisdicciones planea expandir la presencia de su organización?



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

La cercanía geográfica con Estados Unidos explica que casi seis de cada diez empresas busquen incrementar sus operaciones en dicho territorio, además de, por supuesto, los incentivos comerciales de los que México goza al ser su socio en el T-MEC, a diferencia de otros países como Brasil (14%), en donde los temas fiscales y laborales podrían ser una barrera para las relaciones comerciales; sin embargo, pese a los retos que los países en América Latina representan, la inclinación general es que las empresas de nuestro país busquen ampliar sus operaciones hacia el interior de la región.





Una de las principales razones para la expansión en las jurisdicciones mencionadas es la apertura de nuevos mercados (75%), además de contar con una ubicación estratégica (39%). Por su parte, las condiciones sociales y políticas (12%) también son determinantes para justificar la elección de las empresas.

¿Cuál es la principal razón?

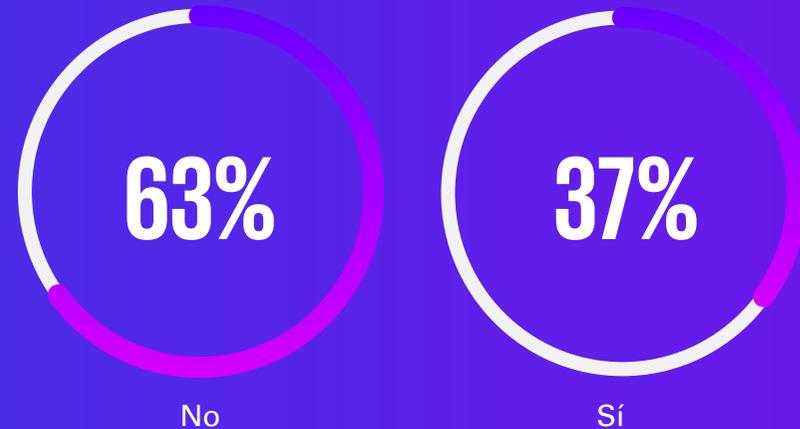


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Garantizar la continuidad de las operaciones

Luego de la crisis sanitaria hemos ido entrando progresivamente en un periodo donde existen conversaciones que giran en torno a temores por una posible recesión, por lo que la Alta Dirección ha mostrado cautela al tomar decisiones respecto a adquirir financiamiento. Quizás esto explique por qué 63% de las entidades expresan que no han buscado algún mecanismo de financiamiento externo. Sin duda, el incremento en las tasas de interés también puede jugar un papel relevante.

En los últimos 12 meses, ¿su organización ha recurrido a algún mecanismo externo de financiamiento?



Desde luego, en el momento en que se desató la pandemia de COVID-19, la prioridad fue cuidar la salud física de las y los colaboradores, así como la salud financiera de las organizaciones, lo que permitió proteger, en cierta medida, su capital y flujo de efectivo.



Pese a las dificultades previas y actuales, existe un 37% que ha buscado financiamiento externo, en su mayoría mediante la contratación de créditos en la banca tradicional (79%), lo que también nos habla de cautela y de que probablemente las razones para solicitarlo estén relacionadas con la continuidad de las operaciones, el cumplimiento de obligaciones fiscales a corto plazo y mantener a la plantilla.

¿A qué mecanismo ha recurrido?



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

De acuerdo con cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), ⁶ al 31 de octubre de 2022, la cartera de crédito del sector de banca múltiple se ubicó en MXN 6,129,545 millones y, por primera ocasión en seis años, presenta un crecimiento de doble dígito al situarse en 10%, superando al periodo de 2019 a 2021. Asimismo, la cartera de crédito a empresas representó 48% del total del portafolio de crédito, situándose en MXN 2,918,614 millones y presentando un crecimiento de 10% después de un periodo de tres años en el que el crecimiento fue menor.

Lo anterior demuestra que, a pesar de que la Alta Dirección tiene mesura en la adopción de nuevos créditos, quienes buscan esta opción lo están llevando a cabo con dinamismo.

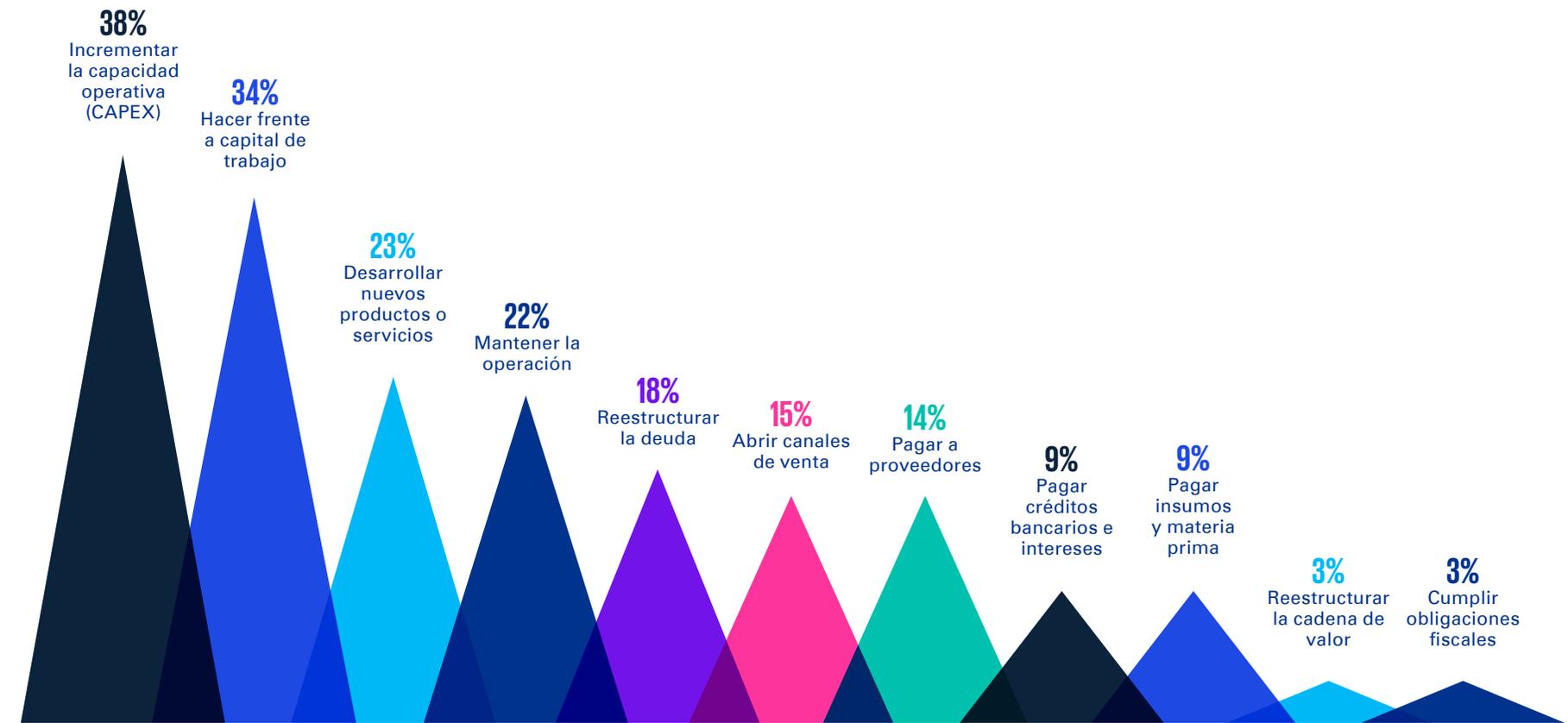
Por otro lado, las emisiones privadas y la colocación de valores a través de la bolsa son las dos fuentes de financiamiento preferidas después de las instituciones financieras, aunque se observa que las fuentes de financiamiento con esquemas digitales, como las *fintech* o el *crowdfunding*, no despiertan interés, así que se requiere incrementar la conciencia acerca de opciones alternas de financiamiento como estas.

⁶ *Boletín Octubre 2022*, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2022.



Existen también otras razones por las cuales los negocios en México han decidido recurrir al financiamiento externo, tales como incrementar la capacidad operativa (38%), hacer frente al capital de trabajo (34%), desarrollar nuevos productos o servicios (23%) y mantener la operación (22%). Resulta positivo ver el interés por incrementar la capacidad operativa (CAPEX) y desarrollar productos o servicios, ya que son conceptos no directamente relacionados con la supervivencia de las empresas, sino que denotan apetito por invertir y crecer.

¿Cuál fue la razón para solicitar financiamiento externo?



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



Así pues, ante los retos que 2023 plantea, las empresas despliegan estrategias que se centran en cuatro principales aspectos: garantizar el control de costos y gastos (62%), centrarse en la experiencia del cliente (53%), identificar, contratar y retener talento clave (50%), y generar nuevos flujos de ingresos (50%).

Ante el contexto actual, tanto nacional como global, ¿cuál de las siguientes estrategias será la prioridad en 2023?



62%

Garantizar el control de costos y gastos



53%

Centrarse en la experiencia del cliente



50%

Identificar, contratar y retener talento clave alineado a la estrategia



50%

Generar nuevos flujos de ingresos



49%

Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas



31%

Optimizar o invertir en nuevos modelos de negocio digitales



30%

Gestionar los riesgos actuales y emergentes



27%

Invertir en el desarrollo de nuevas habilidades de la fuerza laboral



20%

Incrementar la resiliencia de las cadenas de valor



17%

Definir una estrategia para gestionar los riesgos ASG



12%

Incrementar la diversidad en los puestos de liderazgo de la organización

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

Lo anterior muestra que las entidades desean lograr la rentabilidad adecuada que les permita centrarse en el cliente, cuidar del talento y desplegar la tecnología necesaria para que todo lo anterior suceda de manera adecuada y efectiva, generando ingresos.

Finalmente, es importante mencionar que estas cuatro estrategias tienen, en definitiva, repercusiones en la manera en que la labor de las compañías es percibida

por sus grupos de interés. De cubrir adecuadamente las necesidades de los clientes y el talento, estas empezarán a ser reconocidas como innovadoras y socialmente responsables. Debemos considerar que, en los últimos años, la innovación, así como los temas ASG han sido prioritarios en la agenda de diversos grupos de interés, pues la relevancia, reputación, éxito y permanencia dependen en gran medida de la atención adecuada a estos temas.



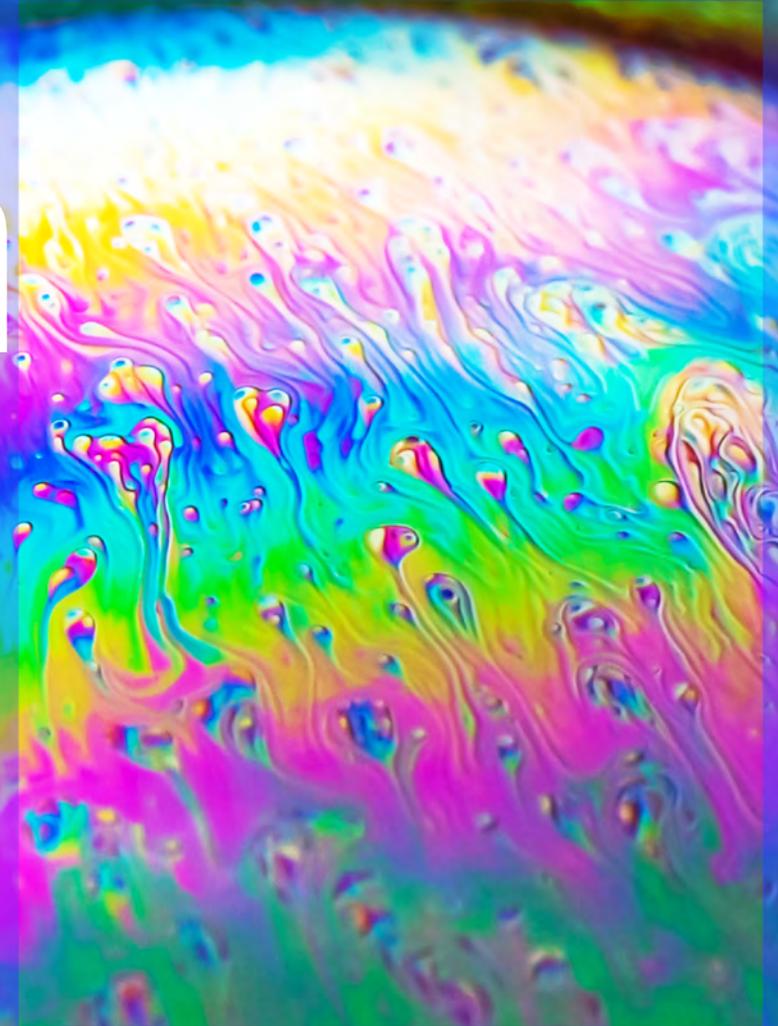
En C&A actualmente trabajamos bajo un esquema híbrido en nuestras oficinas centrales, que ha resultado satisfactorio, no solo para la atracción de nuevos talentos, sino para la retención del talento y la mejora del clima laboral”

Kelly Kroger

CEO de C&A



Innovación y transformación





Un necesario cambio de cultura

No cabe duda de que innovar y transformar digitalmente a las organizaciones se ha convertido en una tendencia, pero, además, en una necesidad de máxima urgencia que las impulsa a buscar ventajas competitivas que revolucionen o, por lo menos, optimicen su oferta de valor para el cliente.

En definitiva, se trata de conceptos muy amplios que deben constituirse como una cultura dentro de las organizaciones. Aquellas empresas que logren fomentar una verdadera visión innovadora estarán mejor preparadas para reaccionar ante eventos complejos y disruptivos.

Por otro lado, aunque innovar y transformar a las compañías debe ser labor de toda la entidad, el compromiso de la Alta Dirección es sumamente relevante, aunado a llevar a cabo procesos de innovación ordenados y dirigidos. Es por lo anterior que cada vez es más común encontrar grupos dedicados exclusivamente a liderar estos proyectos, así como la existencia de funciones como la del Chief Innovation Officer o similares.

Lo anterior es algo que a raíz de COVID-19 se ha exacerbado; sin embargo, lo que surgió como modelo de supervivencia aún tiene que convertirse en parte fundamental de los modelos de negocio para apuntalar el crecimiento. Así lo expresan 30% de las empresas encuestadas, las cuales consideran que se encuentran en una etapa inicial de madurez en cuanto a innovación, lo que nos habla de que son mayormente reactivas ante la disrupción del mercado.

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





El que la innovación sea reactiva seguramente dará resultados limitados a las entidades, ya que no podrán avanzar al mismo ritmo que sus competidores y su esquema se verá afectado por gastos o inversiones no previstas.

Por otro lado, 26% de las compañías señalan que han logrado alcanzar una etapa estructurada de madurez y cuentan con procesos definidos y formalizados, lo que les acarrea mejores rendimientos a mediano y largo plazo. Una de las características que les permite alcanzar este punto es una comunicación transversal que involucra a todas las áreas, tomando en cuenta las ideas de todos los colaboradores y logrando una solución integral y más robusta.

En este sentido, es de vital relevancia que el Consejo de Administración defina las estrategias, así como al grupo de personas que guiará las aportaciones de todos los involucrados. Ese grupo es, sin duda, la Alta Dirección; no obstante, para alcanzar el nivel de compromiso que se requiere es necesario invertir tiempo, dinero y esfuerzo en los planes de innovación, además de gestar un entorno seguro en el que las ideas sean bien recibidas, generando experimentación y entendiendo que se trata de proyectos que podrían no otorgar beneficios económicos de manera inmediata, sino incrementales, o bien, a mediano y largo plazo.



La innovación, hoy en día, ya no es una capacidad deseable para las empresas, es indispensable y necesaria para lograr que los negocios sean sostenibles, utilizando herramientas de vanguardia que se adoptan a través de una estrategia de digitalización de los negocios”

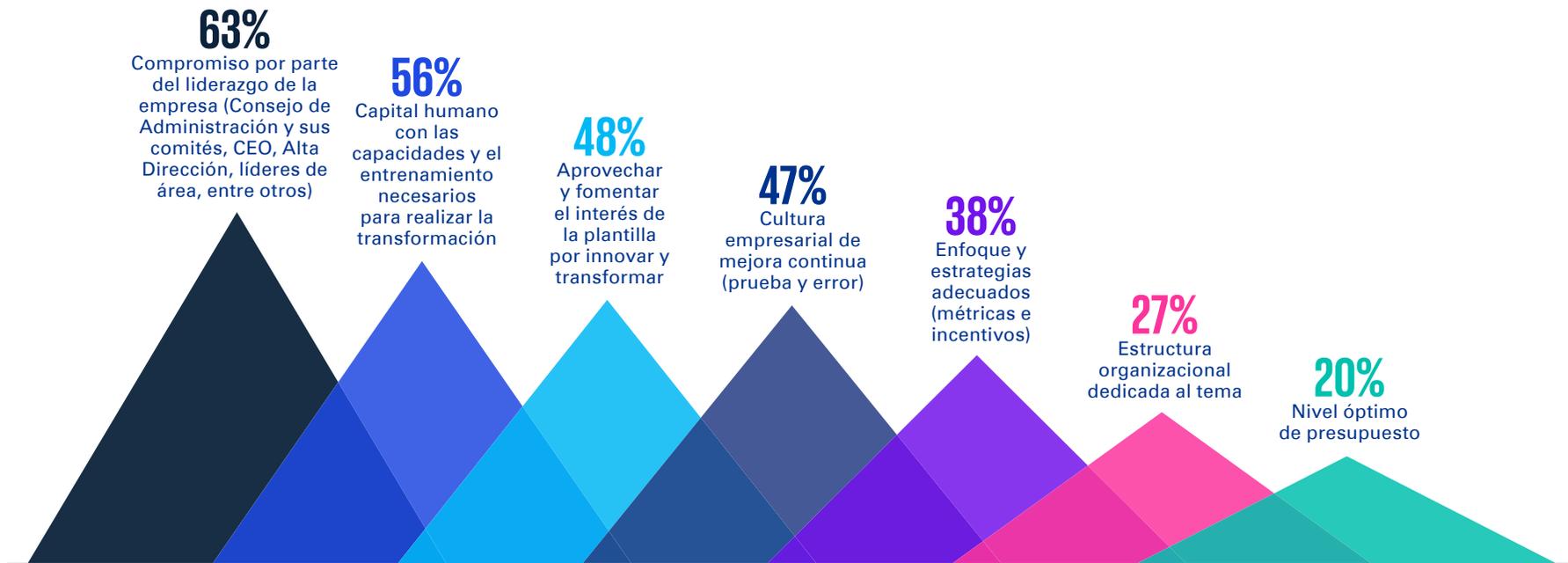
Daniel Salazar

Director de Finanzas de Industrias Bachoco

Fomentar y nutrir las ideas desde el nivel más alto

Las organizaciones consideran que existen tres grandes facilitadores de la innovación. Al respecto, no extraña que la principal mención sea el compromiso por parte del liderazgo de la empresa (63%), ya que sin él sería muy difícil lograr una verdadera cultura de innovación; el apoyo del Consejo de Administración y de quienes dirigen a las empresas es fundamental para lograr cambios culturales de fondo, y la innovación no es la excepción. Asimismo, podemos observar que otro gran facilitador es contar con el capital humano con las capacidades y el entrenamiento necesarios para la transformación de la compañía (56%), hecho que se suma a los retos actuales de atracción y retención de talento humano. Finalmente, la tercera mención corresponde a la capacidad para aprovechar y fomentar el interés de la plantilla por innovar y transformar los modelos de negocio (48%).

¿Cuáles son los principales facilitadores de éxito para generar una cultura de la innovación?



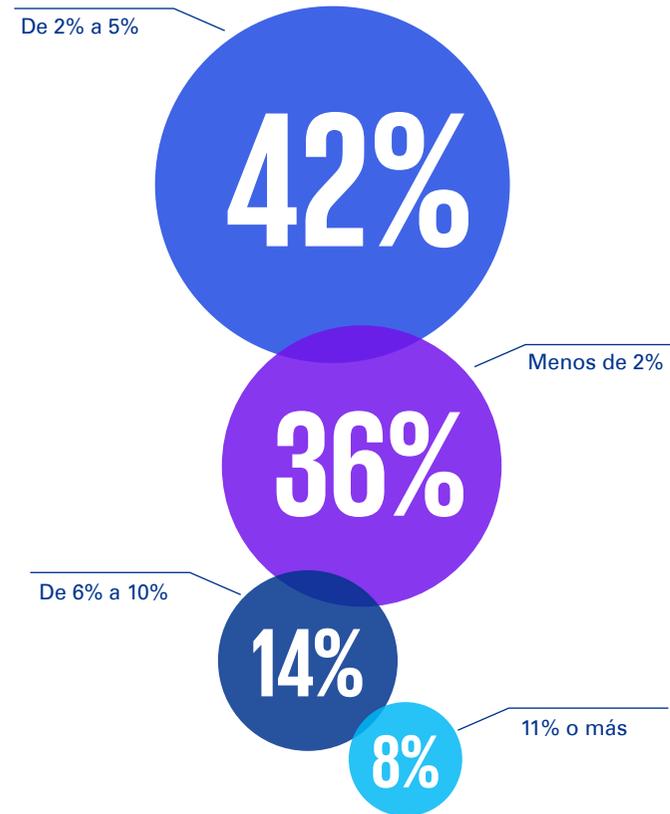
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



El compromiso de la Alta Dirección está vinculado con la inversión que se destinará a la innovación. Es lógico esperar que quienes toman decisiones esperan un retorno a corto plazo; no obstante, los recursos destinados no necesariamente se ven reflejados directa o únicamente en más ingresos, sino en conceptos como la creación de negocios o productos, la identificación de nuevos canales de suministro o ventas, la mejora de productos, o la eficiencia de procesos que representen ahorros en gastos, es decir, diversos elementos que se traducen en crecimiento orgánico. En este sentido, los resultados nos indican que ya existe cierto nivel de conciencia respecto a la necesidad de invertir para gestar la innovación, ya que cuatro de cada diez (42%) aseguran que destinarán entre 2% y 5% de sus ingresos a este rubro en 2023.



¿Qué porcentaje de los ingresos destinarán a la innovación durante 2023?



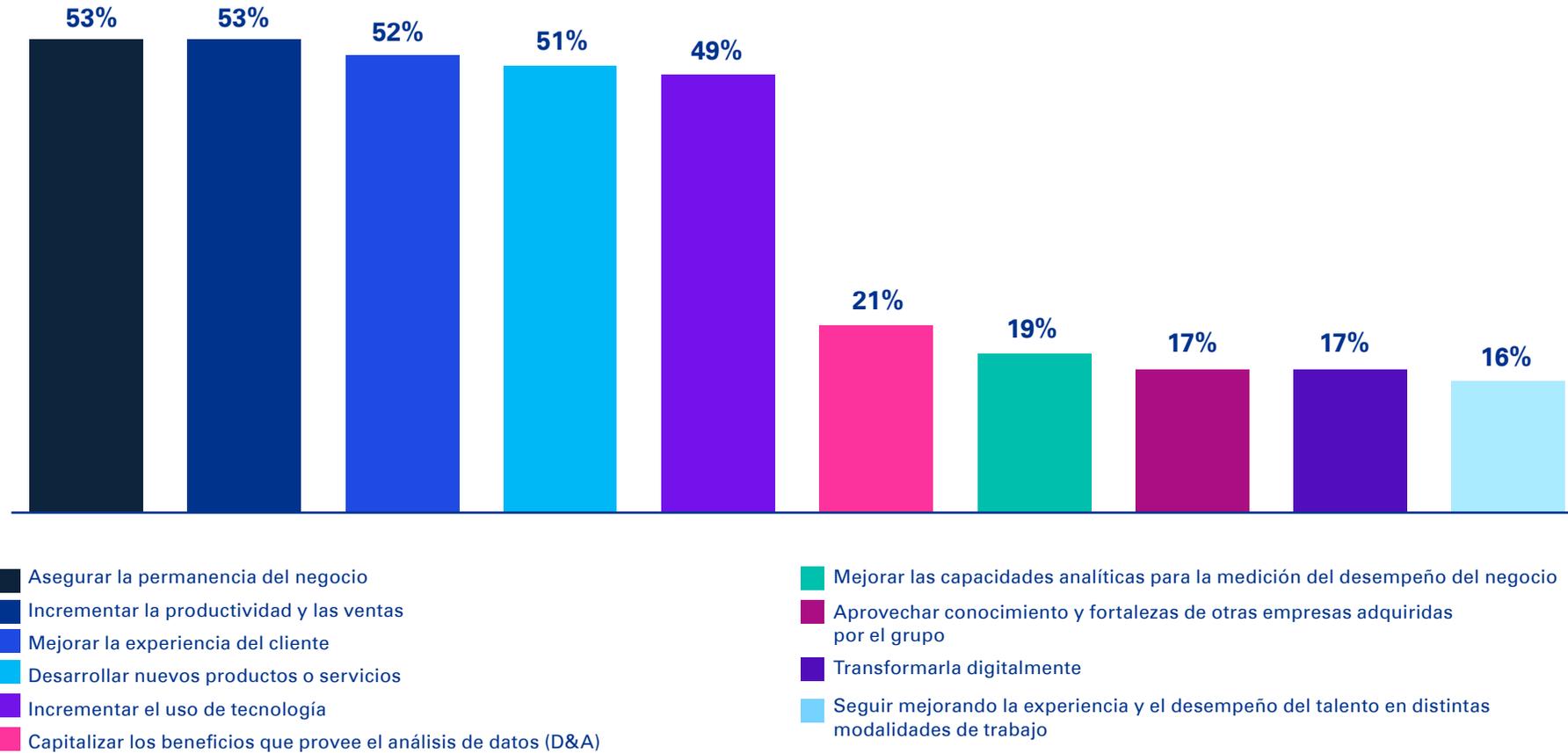
Cabe mencionar que esperar un retorno a corto plazo implica, en la mayoría de los casos, tener expectativas poco fundamentadas en la realidad, ya que este tipo de proyectos necesitan tiempo para madurar.

Algo que en definitiva es cierto es que, aquellos que no estén destinando recursos a la innovación, deberán replantearse su inacción, dado que sus competidores podrían ponerse en marcha primero.



Finalmente, buscando realizar un análisis más profundo, preguntamos a las entidades cuál es su propósito para innovar: incrementar la productividad y las ventas, y asegurar la permanencia del negocio se posicionan como las estrategias preponderantes con 53% cada una.

¿Cuál es el objetivo de las estrategias de innovación en su empresa?



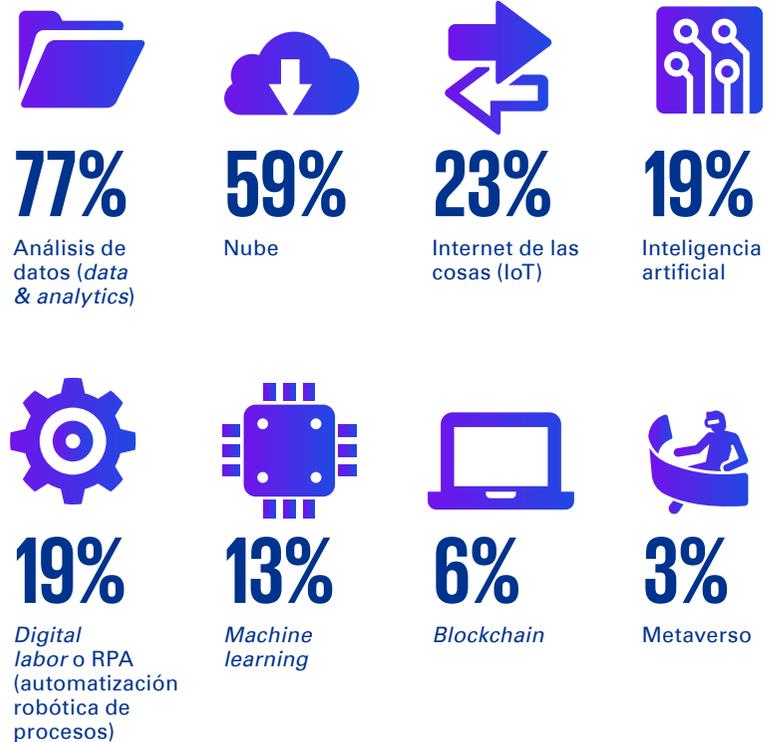
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



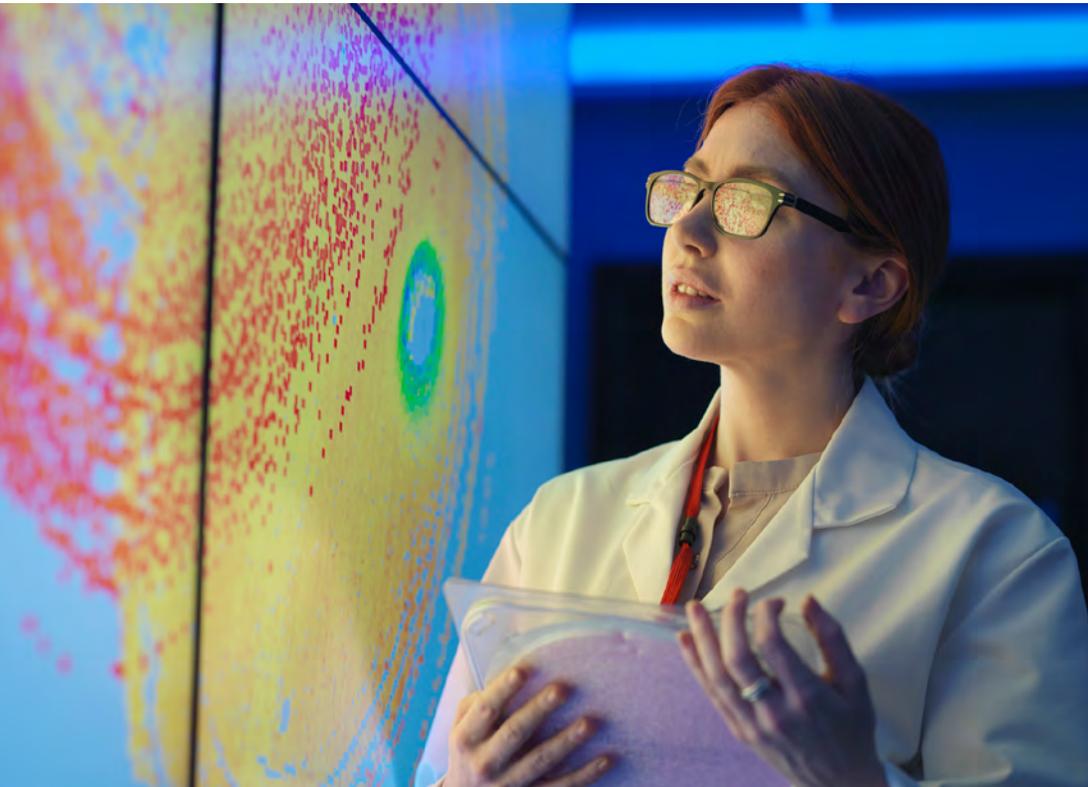
Las respuestas sugieren que la innovación e implementación constante de tecnología ya forman parte de los planes de las compañías, las cuales reconocen que, de no llevarlas a cabo, se ponen en franca desventaja con la competencia. Ya no se trata de encontrar el momento idóneo para innovar, sino de hacerlo de manera racional y permanente. Pareciera que hemos pasado de un periodo de innovar para sobrevivir a uno en el que la innovación debe formar parte de los modelos de negocio.

En lo referente a las tecnologías necesarias para mejorar la competitividad de las empresas destacan el análisis de datos (*data & analytics*) con 77% y la nube con 59%, como ha sucedido en los últimos tres años. Resultados que muestran que una depende de la otra para implementar proyectos exitosos.

¿Qué tecnologías utiliza la empresa para mejorar su competitividad?



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





El hecho de que ocho de cada diez organizaciones privilegien el análisis de datos es una prueba contundente del entendimiento que estas han alcanzado en la materia. Los datos siempre habían estado ahí, pero hoy las empresas han empezado a trabajar con ellos para planear sus cadenas de suministro, entender y predecir el comportamiento de sus clientes, y, en general, llevar a cabo una mejor gestión de su negocio.

Para un correcto aprovechamiento, la Alta Dirección debe conformar un grupo de especialistas en la materia al cual supervisará constantemente. Lo anterior no solo permitirá tomar mejores decisiones hacia el exterior de la entidad, sino también al interior, pues, con base en los patrones de consumo que se vean reflejados, sabrán administrar de manera más eficiente su capital de trabajo.

Por otro lado, observamos que al menos casi seis de cada diez compañías han decidido invertir en la nube porque, claro, ahí almacenan los datos, pero ¿cuál es la forma correcta de gestionarlos? Hoy, la gran mayoría de las organizaciones se han mudado a la nube, logrando realizar una recopilación más ágil y segura. Adicionalmente, con el trabajo a distancia en aumento, se vuelve indispensable encontrar mecanismos que sean más difíciles de vulnerar informáticamente.

Para innovar se requieren ciertas herramientas, así como personas que estén capacitadas para su utilización; sin embargo, lo primero y más necesario es decidir qué tipo de innovación se quiere llevar a cabo en la empresa. A saber, existen tres segmentos de innovación:

- 1. Incremental:** la inversión se focaliza en la mejora de productos o servicios existentes
- 2. Adyacente:** la inversión se concentra en expandirse hacia nuevos segmentos de clientes, mejorando el portafolio actual de productos o servicios
- 3. Transformacional:** la inversión se destina a la creación de nuevos mercados y clientes



¿En qué horizonte se encuentran las empresas en México? La mayoría (36%) se ubica en una innovación de tipo incremental, mientras que 33% se coloca en una de carácter adyacente y 21%, en el campo transformacional.

En 2023, ¿en qué horizonte o segmento de innovación se enfocará la empresa?



En los resultados obtenidos se observa nuevamente que el liderazgo empresarial en nuestro país muestra cautela, pero al mismo tiempo busca mantenerse vigente y relevante ante sus grupos de interés, buscando la innovación y transformación de los modelos de negocio, pero garantizando asimismo en todo momento la gestión adecuada de riesgos y el cumplimiento de las normativas aplicables.



Tendemos a sobreestimar lo que podemos hacer en un año; pero, casi siempre, subestimamos lo que podemos hacer en tres”

José Arturo Zapata

Presidente Ejecutivo de Corporación Zapata



Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

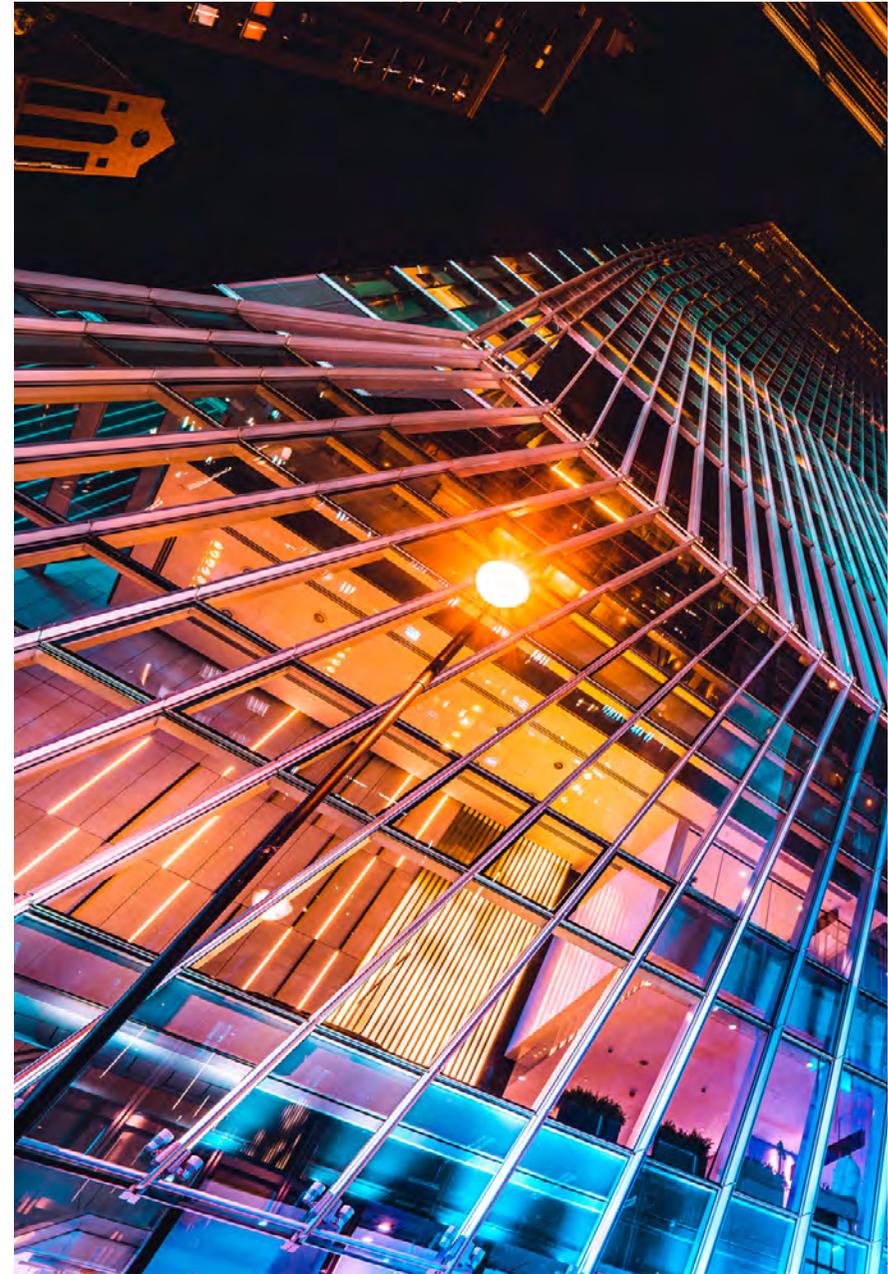


Anteponerse a los desafíos

Así como la crisis sanitaria impulsó una nueva cultura laboral, también dio pie a que la Alta Dirección se involucrara de forma más enfática en la gestión de riesgos. Tanto las estrategias de talento como las estructuras de gobernanza se vieron en una situación que nunca habían experimentado, por lo que se tuvieron que reactivar los programas de gestión de riesgo y, posteriormente, adaptarlos para atender eventualidades de esta índole.

Hoy, la gestión de riesgos tiene que realizarse de manera proactiva, además de que se le debe destinar el presupuesto suficiente para evitar que las estrategias de las compañías se vean afectadas. Adicionalmente, se apuesta por la transformación digital contando con el apoyo y respaldo de los consejos de administración y de la Alta Dirección, quienes reconocen la importancia de trabajar de manera transversal (en vez de silos), facilitando así una comunicación abierta e inclusiva que garantice la seguridad de la información.

Atender los riesgos que podrían presentarse en una organización siempre ha sido una de las prioridades de la Alta Dirección; sin embargo, luego de diversos eventos disruptivos como COVID-19, determinados sucesos geopolíticos y una crisis en las cadenas de suministro, se convirtió en una necesidad de máxima relevancia que no solo debe ser atendida, sino revisada, fortalecida y ajustada constantemente.





Los resultados de la encuesta muestran que 39% de las compañías consideran que cuentan con un programa de gestión de riesgos robusto y en constante proceso de actualización. Una permanente revisión de este es absolutamente indispensable si consideramos que los riesgos son dinámicos; algunos serán más apremiantes que otros y la organización deberá concentrarse en tales amenazas, pero en la siguiente revisión que haga de su plan puede volver a ponderar la relevancia cuantitativa y cualitativa de cada uno.



¿En qué etapa se encuentra el programa de gestión de riesgo empresarial en su organización?



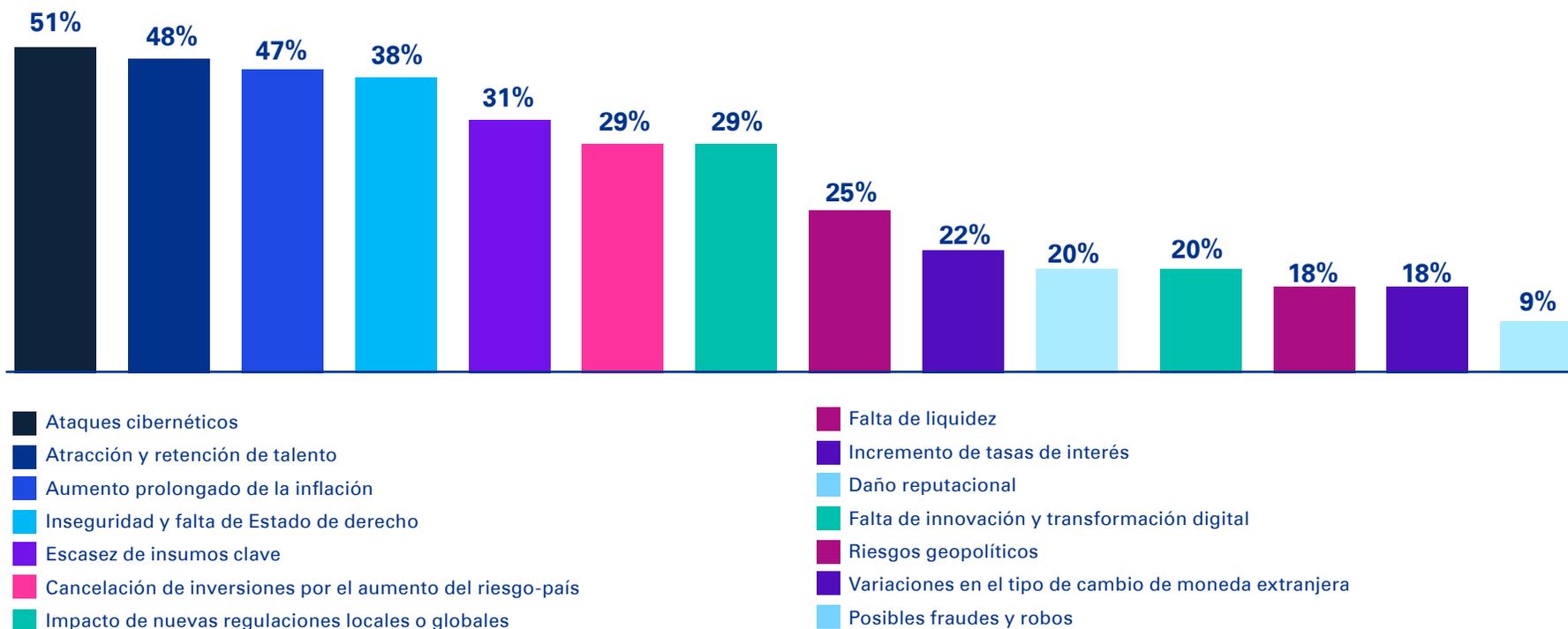
Es sumamente importante que las organizaciones sean autocríticas y tengan procesos de valoración continua que analicen si realmente cuentan con procesos de evaluación de riesgos robustos y efectivos, ya que la autocomplacencia puede ser el mayor facilitador para la materialización de una amenaza.



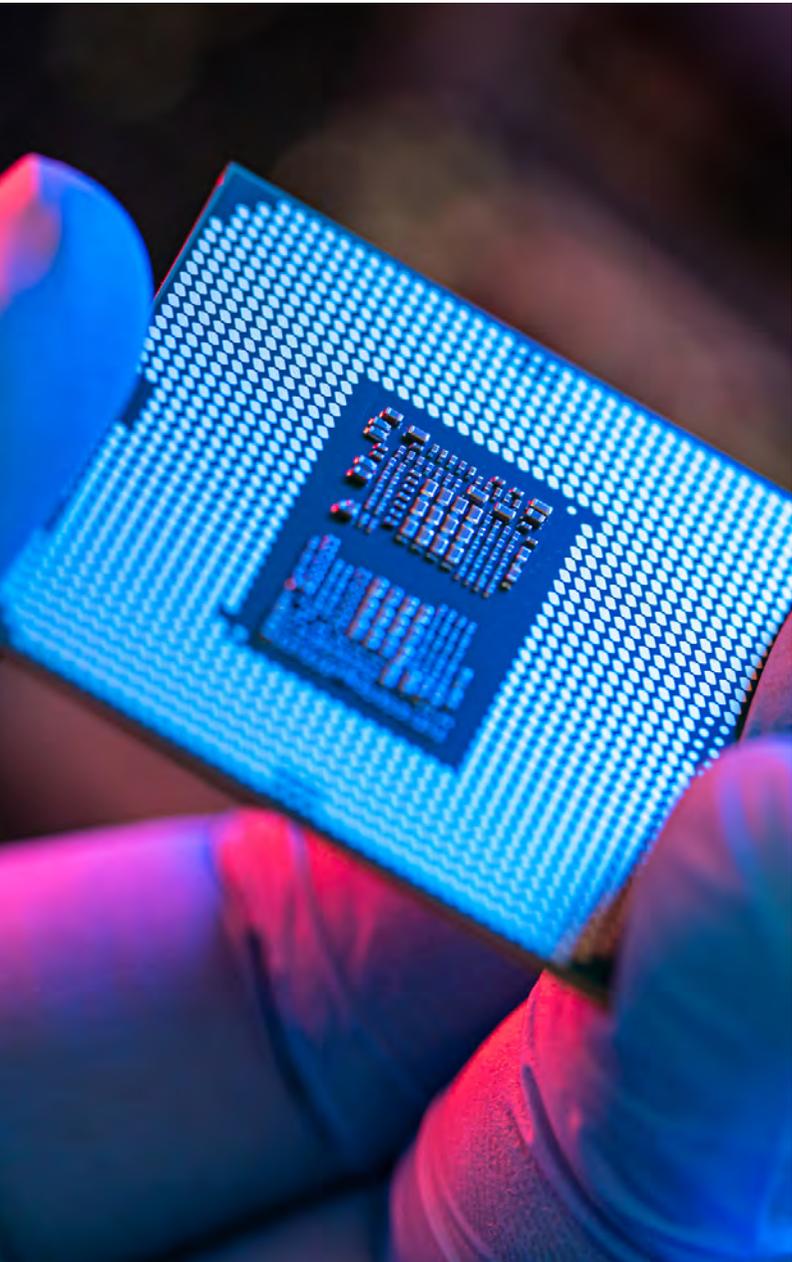
Dicho proceso debe guiar a toda la empresa en la identificación, procesamiento y gestión de riesgos existentes y emergentes; sin embargo, también es vital reconocer que no es posible crecer, innovar y operar en un ambiente libre de riesgos, sino que es su adecuada administración lo que da viabilidad a los modelos de negocio más competitivos.

Cuando pensamos en riesgos y preocupaciones actuales, lo primero que viene a la mente son temas como los ciberataques, por lo que no sorprende que estos sean la principal mención respecto a los riesgos de negocio que podrían ocasionar impactos relevantes (51%); no obstante, se debe considerar la existencia de otros, tales como la atracción y retención de talento (48%), y el aumento prolongado de la inflación (47%), que las y los líderes empresariales también consideran urgentes de atender en 2023.

¿Qué riesgos de negocio podrían ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de la empresa en 2023?



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



Así pues, se observa cómo nuevamente cobra relevancia el talento para las empresas debido a que el trabajo a distancia permitió que el personal dispusiera de más opciones en caso de que deseara contratarse en alguna entidad que le ofreciera mayores beneficios. A saber, existe un fenómeno global, relacionado con la atracción y retención de talento, en el que las compañías que anteriormente eran muy atractivas para el mercado laboral ahora ya no lo son tanto, ya que las variables de fidelidad de los empleados se han modificado y ahora toman en cuenta factores como el salario emocional, los modelos operativos, entre otros. De hecho, el riesgo que más se materializó en las compañías en los últimos 12 meses fue precisamente la pérdida de talento clave (40%), seguido de la disrupción en las cadenas de valor (38%) y los ciberataques (26%).

¿En su empresa se presentó alguno de los siguientes riesgos en los últimos 12 meses?



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



Tener una buena planeación y gestión de riesgos nos permite anticiparnos y mitigar el impacto. Este ejercicio debe integrarse al proceso regular del negocio, mantenerlo vivo y siempre visible a los ojos de la Alta Dirección para poder reaccionar a tiempo”

Fernanda Guarro

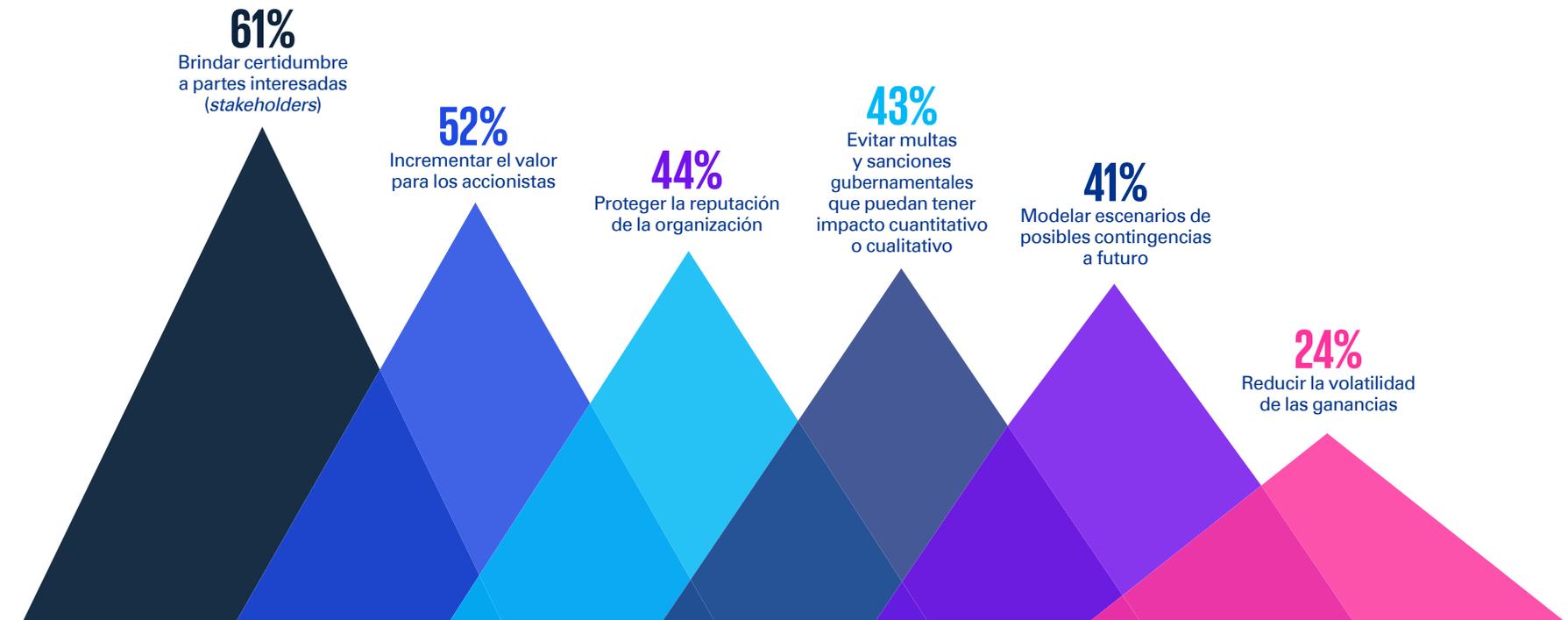
Managing Director 3M Mexico



La importancia de fortalecer la ciudadanía corporativa

En cualquier caso, el principal objetivo de la gestión de riesgos consiste en brindar certidumbre a las partes interesadas, tanto al interior de la organización como hacia afuera. En este sentido, preguntamos a las empresas por los objetivos que persiguen al gestionar los riesgos; la mayoría busca, precisamente, brindar certidumbre a sus *stakeholders* (61%).

¿Cuáles son los objetivos más importantes de la gestión de riesgos en la organización?



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

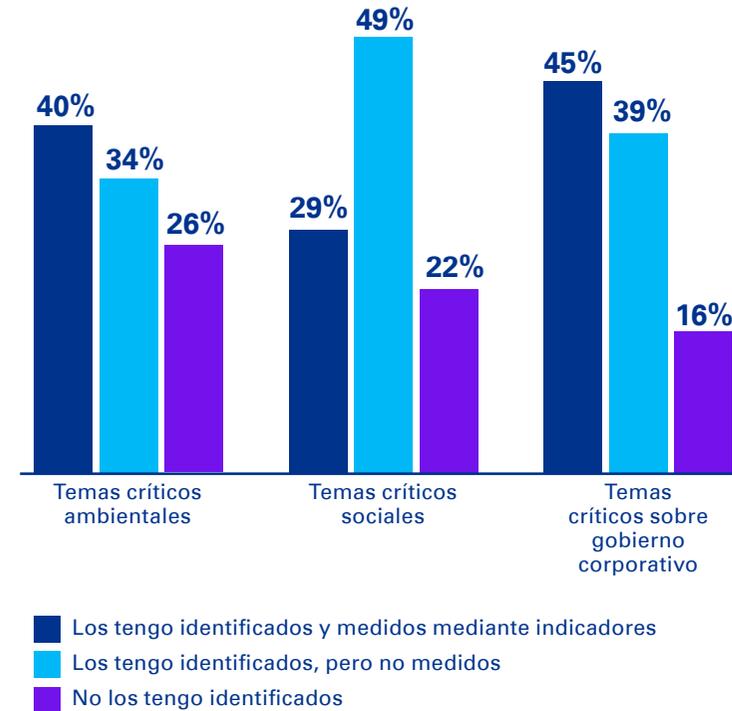


Destacan, en segundo y tercer lugar, el incrementar el valor para los accionistas (52%) y la intención de proteger la reputación de la organización con 44%, los cuales también se vinculan con tener una buena relación con los grupos de interés.

Existe un aspecto que actualmente casi todos los *stakeholders* consideran determinante al momento de interesarse en alguna entidad en particular: los temas ASG. El que las compañías los categoricen de acuerdo con su nivel de criticidad es actualmente un requerimiento indispensable, ya que, de lo contrario, podrían enfrentarse a consecuencias de índole económica y reputacional.

Una parte importante de los encuestados aseguran tener identificados dichos temas, además de medirlos con indicadores (40% relacionados con el medio ambiente, 29% con temáticas sociales y 45% en materia de gobierno corporativo); no obstante, una importante proporción (26% ambiental, 22% social y 16% gobierno corporativo) señala no tenerlos identificados ni medidos. En definitiva, pareciera que los temas sociales presentan una menor madurez; sin embargo, es crucial recalcar que estos forman parte importante de la gestión de riesgos. Autoevaluarse y seguir una metodología efectiva en temas ASG evitará que las organizaciones caigan en situaciones como el *greenwashing* o *socialwashing*, con las afectaciones reputacionales que este tipo de conductas conllevan.

¿Tiene identificados y medidos con indicadores los siguientes temas ASG?

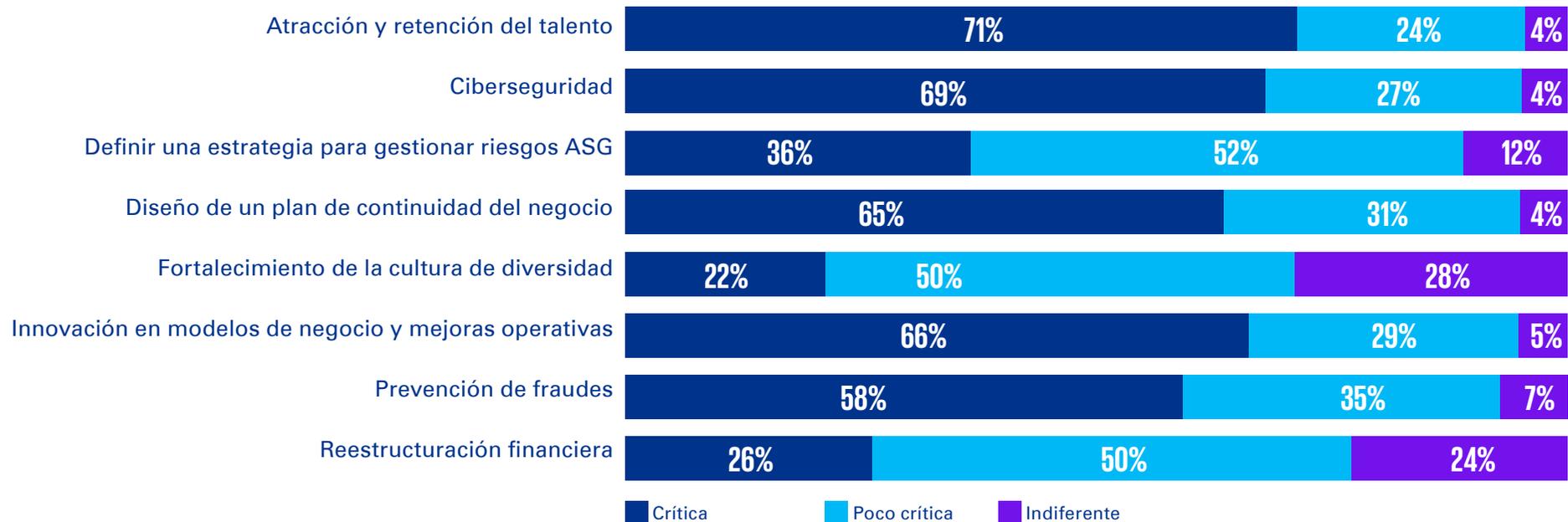




En este punto es importante mencionar que la prioridad ya no es solo atender los temas ambientales, sino también (y especialmente) aquellos relacionados con los salarios de la plantilla, así como con su bienestar físico y psicoemocional. Un buen detonador de la atención que actualmente reciben los temas sociales es la correcta implementación de la regulación en materia de teletrabajo, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (LFT) o la Norma Oficial Mexicana 037 (NOM-037), la cual actualmente se encuentra en proceso de evaluación.

Finalmente, existe una serie de acciones que las empresas en nuestro país consideran críticas para 2023: la atracción y retención de talento (71%), la ciberseguridad (69%) y la innovación en modelos de negocio y mejoras operativas (66%), entre otras.

¿Qué tan críticas son para la empresa las siguientes acciones en 2023?





Es interesante observar que 65% de las organizaciones encuestadas consideran el diseño de un plan de continuidad del negocio como algo crítico, lo que nos habla de un profundo conocimiento de las consecuencias que impone una crisis, cuando la Alta Dirección debe concentrarse en diversos temas apremiantes mientras el negocio se esfuerza por mantener su operación.

En resumen, es de suma relevancia que las organizaciones consideren en sus modelos de negocio una revisión constante de los riesgos a los que pudieran enfrentarse, ya que, si algo han aprendido en los últimos años es que los eventos disruptivos surgen sin dar previo aviso y es necesario tener la preparación para solucionar cualquier problema que se presente.



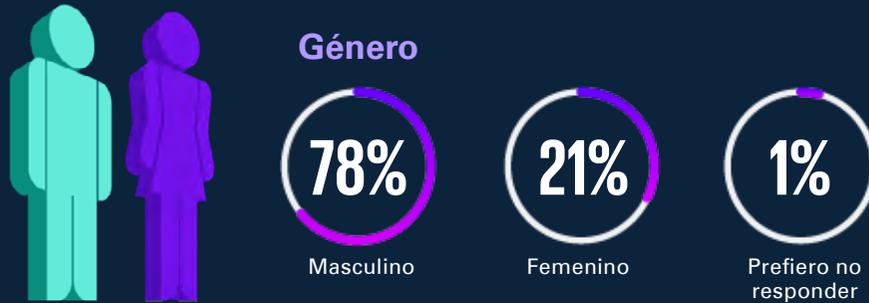
Tener una planeación analizada, seguimiento oportuno y una comunicación efectiva de manera interna y externa, serán factores claves para una toma de decisión que brinde mayores oportunidades para el negocio”

Carmen Villarreal

Directora General de Tequilera Casa San Matías



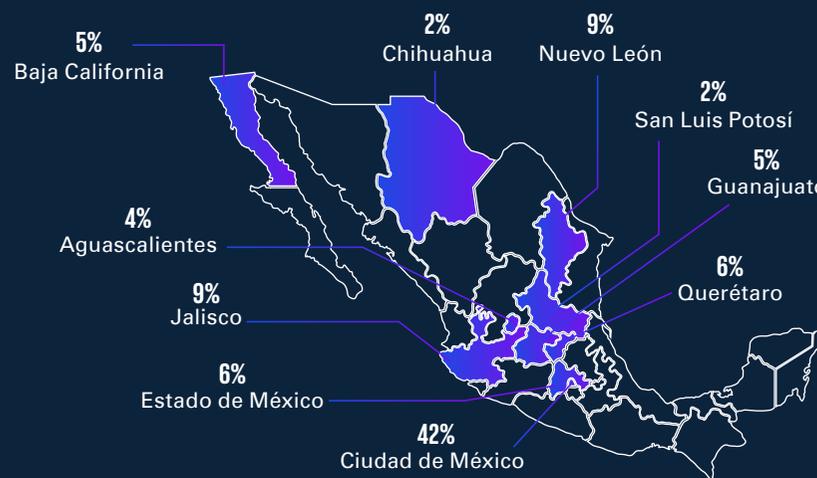
Metodología



Nivel del participante

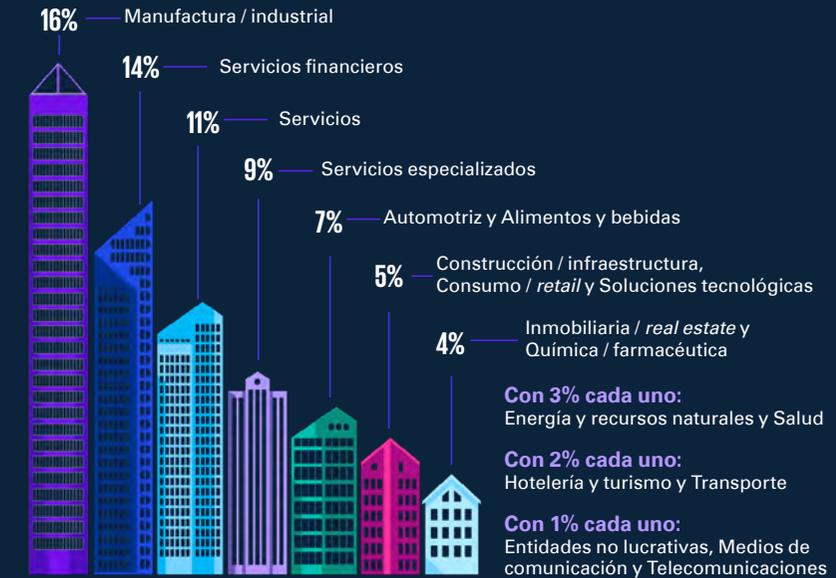


Ubicación de la empresa

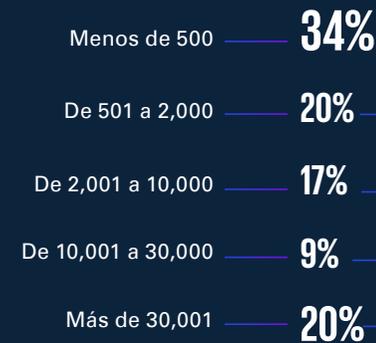


Con 1% cada uno:
Coahuila, Michoacán,
Puebla, Quintana Roo,
Sonora, Tamaulipas
y Yucatán

Sector al que pertenece la organización



Importe de ventas anuales en millones de pesos (mdp)



Conclusiones

Las respuestas obtenidas en la decimoctava edición de Perspectivas de la Alta Dirección en México retratan a un cuerpo directivo que, después de adquirir experiencias y lecciones, se posiciona en un contexto complejo en el que se busca capitalizar lo aprendido para lograr el crecimiento.

En específico, en 2023 se prevén estrategias robustas, pero cautelosas; los planes de inversión son reservados, y lo más importante es cuidar los recursos de la empresa, así como a quien hace posible generarlos: el talento.

Por otro lado, la innovación y la transformación digital se mantienen como temas prioritarios en la agenda de la Alta Dirección, que reconoce su importancia para actualizarse y mantenerse vigentes en un contexto que en los últimos años ha terminado de definirse como permanentemente dinámico.

Así, los nuevos esquemas de trabajo y los modelos de negocio se configuran para atender una realidad que lejos de ser nueva, ya ha sido asimilada, y que muestra sin recelo diversos retos, los cuales se tienen, en general, identificados y medidos.

Si bien en años anteriores la prioridad era mantener las operaciones, hoy se han podido identificar las acciones prioritarias para la atracción y retención de talento, prevenir ciberataques e innovar constantemente mediante el aprovechamiento de nuevas tecnologías, tales como el análisis de datos y la nube, así como mediante la expansión geográfica para mantener el crecimiento de manera sostenible.

Asimismo, cuidar de las necesidades y expectativas de los grupos de interés se convierte en la norma, ya que actualmente se reconoce la importancia que tiene satisfacer las expectativas de clientes, proveedores y colaboradores, que en ocasiones pueden ser incluso divergentes.

Las perspectivas para 2023 demuestran agilidad, una capacidad de adaptación ante las disrupciones que anteriormente no existía. El momento para reaccionar ante las contingencias ha quedado atrás y ha dado lugar a una revisión y monitoreo constante para anteponerse a los desafíos del mercado. Sin duda, hoy la Alta Dirección en México se muestra fortalecida, renovada y mucho mejor preparada para lograrlo.

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.

© 2023 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.