



# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019

**Esfuerzos colaborativos  
para el crecimiento**



KPMG en México

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

# Contenido

03

**Prólogo**

04

**Resumen ejecutivo**

06

**Perfil e industria de los encuestados**

08

**Ambiente de negocios**

**11** La relevancia de las reformas en la agenda directiva

**12** La Ley de Ingresos y el régimen fiscal: poca confianza

**13** El impacto de la nueva administración

**15** Oportunidades y amenazas para las organizaciones

**16** Circular Única y riesgos regulatorios

18

**Estrategia empresarial**

**20** Utilidades y crecimiento, dos medidas del éxito

**22** Mercados: geografía sin límites

**25** La banca, pilar del financiamiento

26

**Innovación y transformación**

**28** Las TI como parte de la estrategia

32

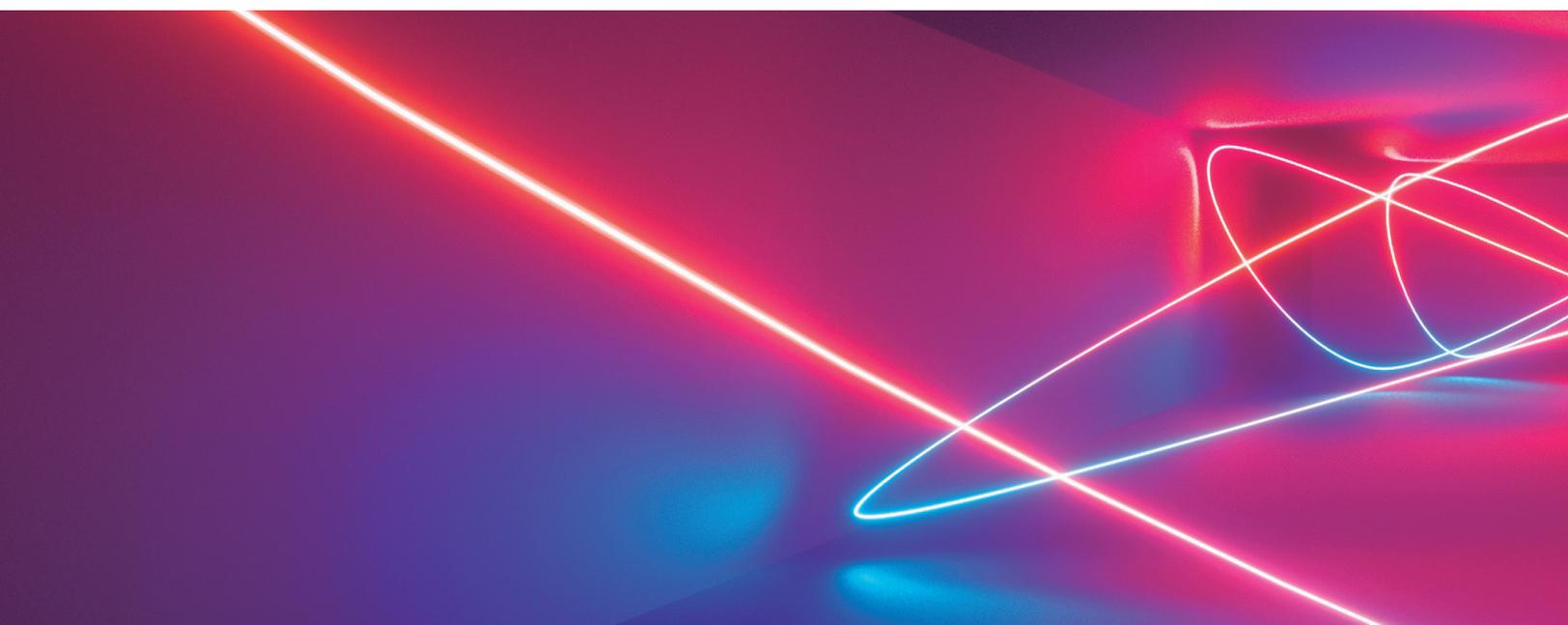
**Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio**

**34** Cumplimiento regulatorio

**34** Alcances de la gestión de riesgos

38

**Conclusiones**



# Prólogo

Como ha sido una constante en los últimos años, diversos factores generaron en 2018 un contexto de incertidumbre local y global; entre ellos destacan los aranceles a importaciones por parte de Estados Unidos, la modernización del TLCAN (hoy, T-MEC), el cambio en la administración federal en México y la nueva conformación del Congreso de la Unión, así como las elecciones intermedias en la Unión Americana y el aumento de las tasas de interés, generando un escenario complejo donde hoy, para las organizaciones con miras a crecer sustancialmente en los próximos años, será importante reflexionar para definir cómo ser rentables y competitivas en un entorno desafiante.

*Perspectivas de la Alta Dirección en México* cumple en 2019 su 14.ª edición, colaborando con el sector empresarial para visualizar y compartir sus perspectivas, preocupaciones y retos. Esta edición es especial, ya que es más corta y ejecutiva, y se enfoca en cuatro grandes temas para dar claridad a la planeación, operación y sostenibilidad de las organizaciones:

- Ambiente de negocios
- Estrategia empresarial
- Innovación y transformación
- Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

La encuesta se realizó del 1.º de octubre de 2018 al 18 de enero de 2019, obteniendo nuevamente un número récord de respuestas de la Alta Dirección pertenecientes a empresas de todos los giros industriales del país, de lo cual nos

sentimos honrados. Como cada año, agradecemos esta activa participación, que es primordial para generar soluciones en favor del crecimiento y rentabilidad de las empresas.

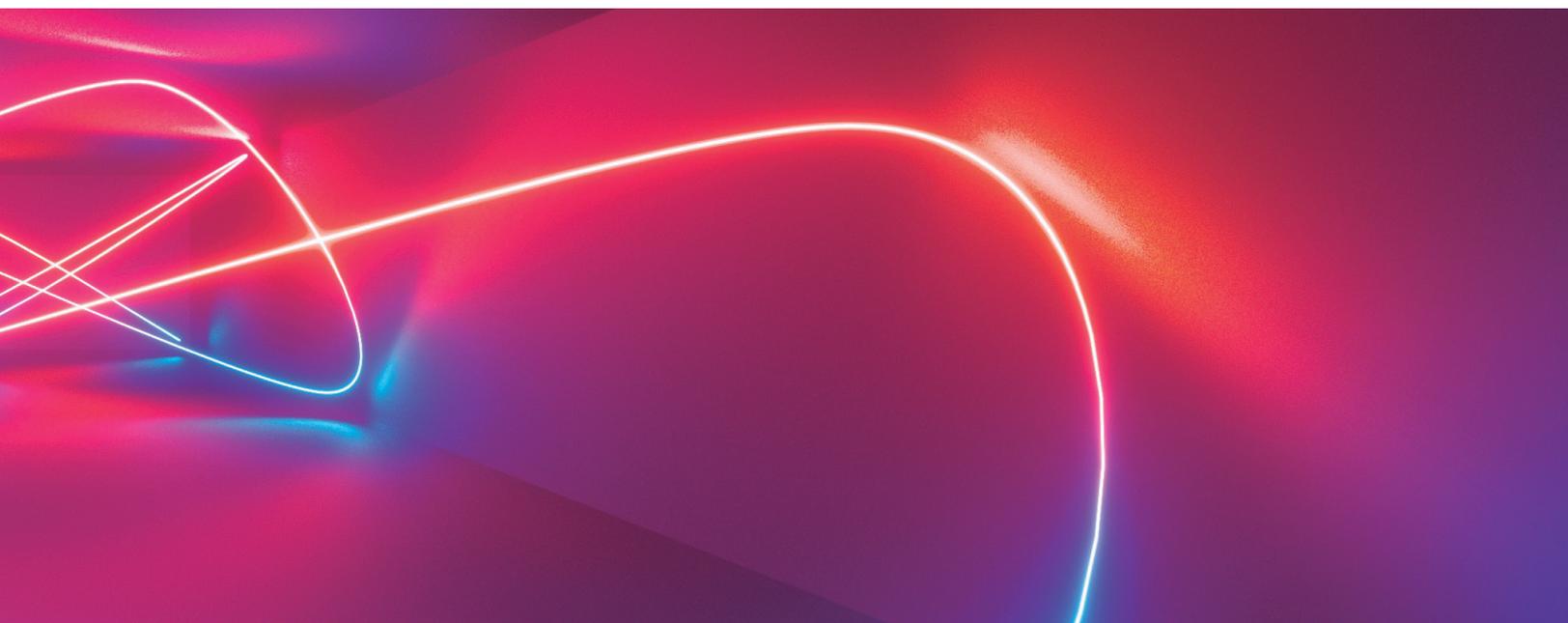
En un contexto marcado por el inicio del nuevo gobierno, la Alta Dirección manifestó una tendencia similar a la de años pasados con respecto a sus empresas, mostrando un optimismo moderado en sus expectativas de crecimiento. Sin embargo, el cambio es una constante, sobre todo en el marco de transformación actual, por lo que ciertas percepciones podrían modificarse a la luz de iniciativas que alteraran el ambiente de negocios.

Para nosotros es un orgullo compartir este estudio, teniendo la seguridad de que contribuirá a identificar retos y oportunidades en favor de la productividad de las organizaciones. Sin duda, nos encontramos ante la necesidad de colaborar y reflexionar juntos sobre los nuevos paradigmas del mundo de los negocios.

Lo invitamos a analizar estos resultados y ponerse en contacto con nuestros profesionales con el objetivo de intercambiar ideas y juntos concretar proyectos de crecimiento e innovación en beneficio de su organización.

Atentamente,

**KPMG en México**



# Resumen ejecutivo

La Alta Dirección de las organizaciones en nuestro país identifica diversas iniciativas y acciones concretas para que estas sean más rentables y competitivas en un entorno de incertidumbre local y global, ante el cual, las expectativas son de un optimismo moderado con respecto al crecimiento de las propias empresas.



## Ambiente de negocios



46%

Espera que durante 2019 la economía del país sea igual o mejor con respecto a 2018

87%

Prevé que el crecimiento de su empresa en 2019 sea por lo menos de una cifra

### Principales variables que México requiere para incrementar su competitividad:



Combatir la corrupción



Mejorar la seguridad pública



Fortalecer el Estado de derecho



## Estrategia empresarial

### 5 acciones para incrementar la competitividad y utilidades de las organizaciones:

**1** Centrarse en el cliente

**2** Desarrollar nuevos productos o líneas de negocio

**3** Desarrollar y retener el talento

**4** Mejorar los procesos y el desempeño

**5** Enfocarse en la innovación y promoverla

### Principales destinos de inversión



#### Internacionales

1. Estados Unidos
2. Colombia
3. Perú

#### Nacionales

1. Querétaro
2. Guanajuato
3. Nuevo León y Jalisco

Reflexión:



## Innovación y transformación

### ¿Cómo se promueve la innovación en las empresas?\*

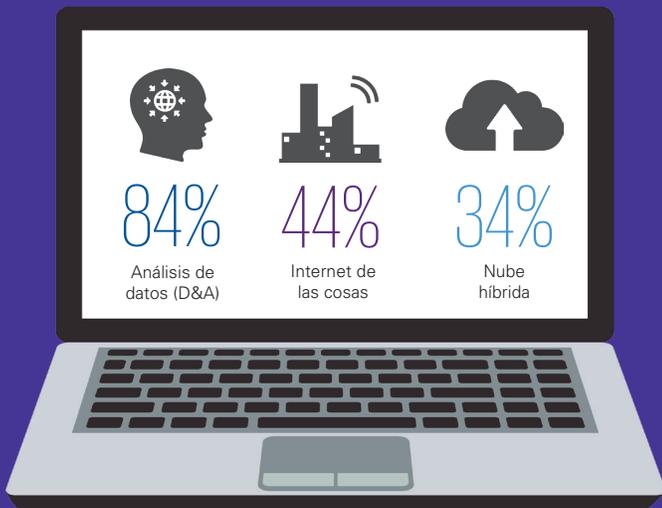


66% Fomentando una cultura de innovación

63% Con procesos continuos de implementación y comercialización de nuevos productos y servicios

58% Colaborando con socios estratégicos

### Iniciativas tecnológicas para mejorar la competitividad:\*



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

### ¿Qué enfoque dan las organizaciones a los temas de innovación?



Estratégica

51%



A la medida

42%



Escasa

7%



## Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio



36%

De las empresas no cuentan con un plan para la administración de riesgos

45%

Carece de un modelo estratégico para riesgos de ciberseguridad

### Principales objetivos de la administración de riesgos:



1. Asegurar el cumplimiento regulatorio



2. Aumentar la rentabilidad



3. Garantizar la permanencia en el tiempo

### Elementos para gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento regulatorio:



1. Aplicar políticas y procedimientos



2. Análisis periódicos de riesgos de negocio



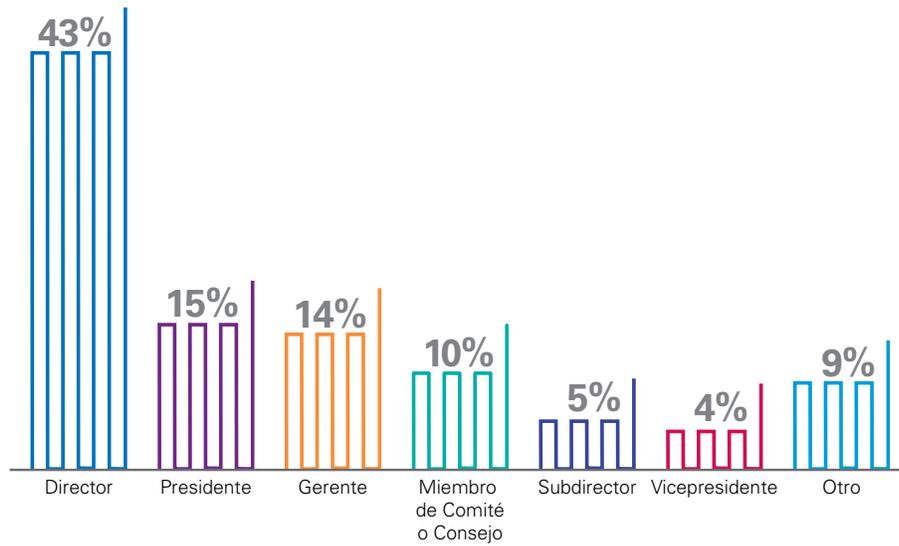
3. Auditoría externa

La mayoría de las empresas esperan crecer centrándose en el cliente, la innovación, el talento, la eficiencia y la gestión adecuada de riesgos, con base en una colaboración tanto al interior de las organizaciones como con otros actores del mercado, que les permita incorporar tecnologías disruptivas para incrementar su competitividad y rentabilidad.

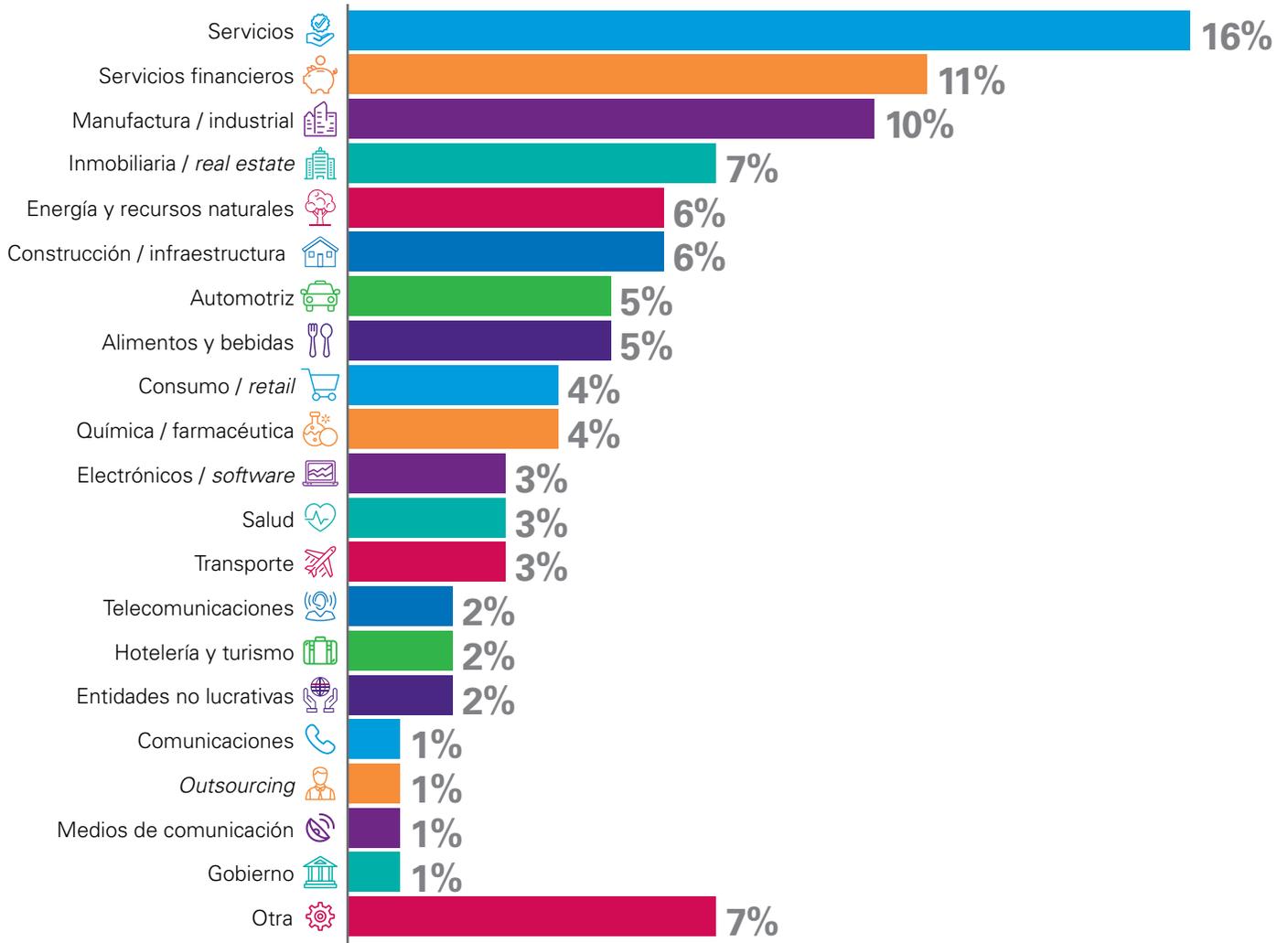
# Perfil e industria de los encuestados



**Fig. 1 Perfil**



**Fig. 2 Industria**



# Ambiente de negocios

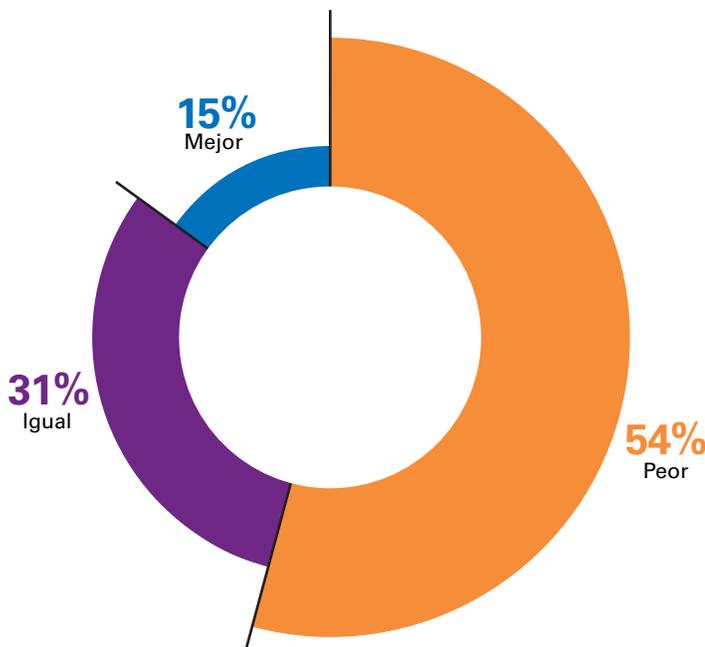
**Crece en un entorno complejo**



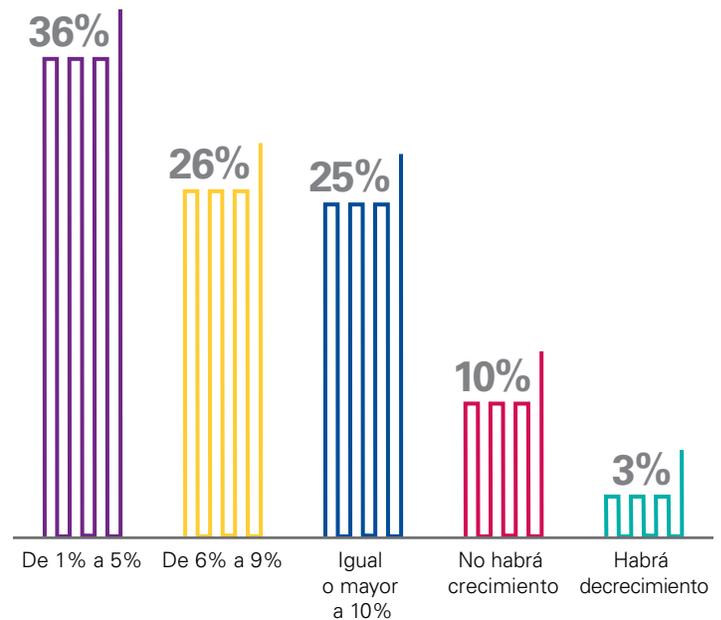
En un ambiente de cambio constante, en el que destaca el inicio de una nueva administración y sus primeras decisiones, solo 46% de la Alta Dirección considera que la economía del país será igual o mejor con respecto a 2018, derivado posiblemente de distintos sucesos en el proceso de transición política.

De los participantes de esta edición, seis de cada diez (62%) estiman que, dadas las condiciones económicas mundiales, el crecimiento de su empresa en 2019 será por lo menos de una cifra, en parte debido a que, para determinados giros con carácter exportador, las condiciones de mercado actuales favorecen sus perspectivas, ya que los tornan relativamente más competitivos.

**Fig. 3 Espera que durante 2019 la economía del país con respecto a 2018 sea...**



**Fig. 4 Dadas las condiciones económicas mundiales, espera que el crecimiento de su empresa en 2019 sea...**

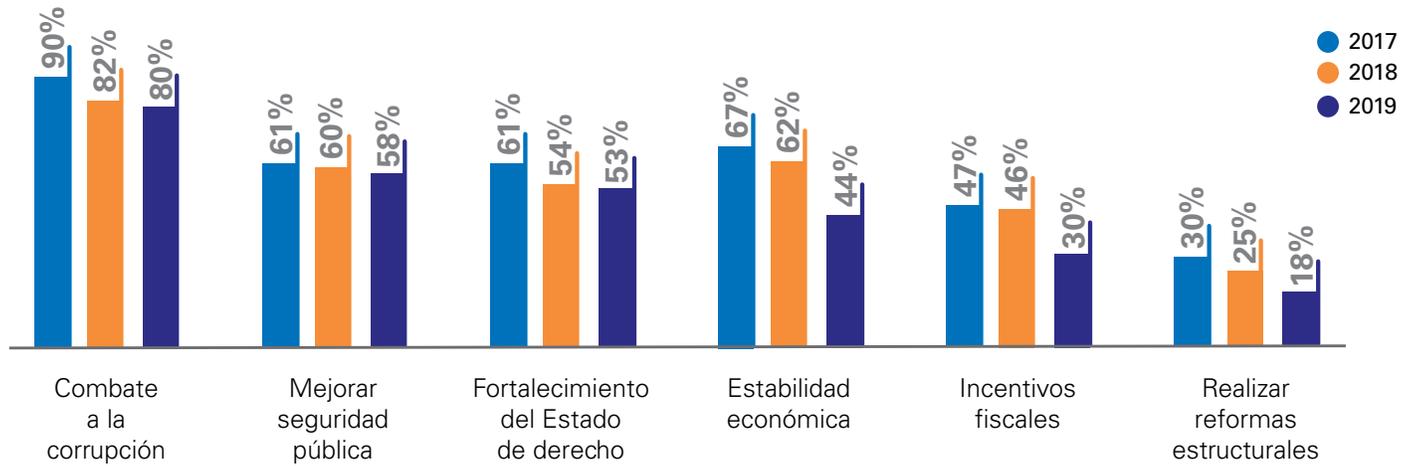


Por otro lado, es evidente que existen variables que deben atenderse para incrementar la competitividad que tenemos como país, entre las que destacan el combate a la corrupción (80%), el mejoramiento de la seguridad pública (58%) y el fortalecimiento del Estado de derecho (53%), tres temas que han sido analizados históricamente en los resultados de nuestra encuesta (fig. 5).

Sin duda, en opinión de la Alta Dirección, el combate a la corrupción es contundentemente la variable principal que México debe atender como país, un asunto que ha sido señalado desde años anteriores, y que en principio se erige como una de las principales aportaciones de la nueva administración.

Seis de cada diez empresas (62%) estiman que su crecimiento en 2019 será, por lo menos, de una cifra, entre 1% y 9%

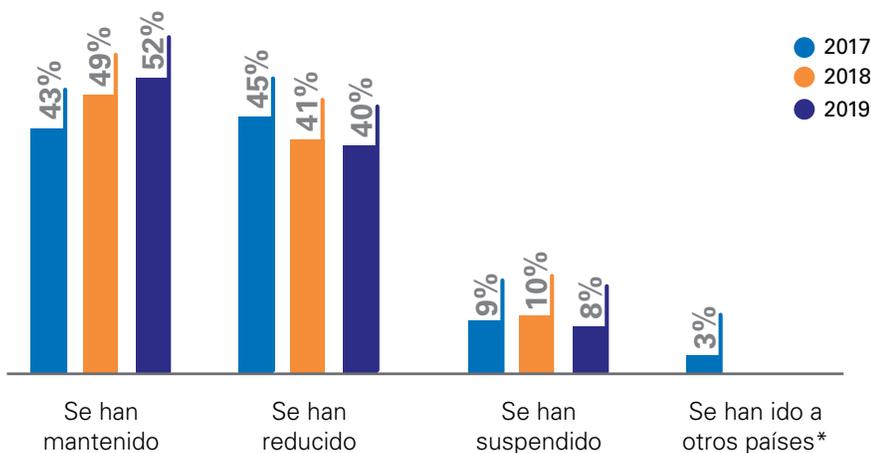
**Fig. 5 ¿Cuáles considera que son las variables que México requiere para incrementar su competitividad?**



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

En cuanto a las prioridades como nación, el señalamiento de mejorar la seguridad pública como segundo tema en relevancia ha sido una constante que se relaciona con el hecho de que cuatro de cada diez inversiones (40%) se han reducido debido al ambiente de inseguridad que se vive en algunas regiones del país.

**Fig. 6 ¿Cómo afecta el ambiente de inseguridad sus decisiones de inversión?**



\*Variable eliminada a partir de 2018.

A pesar de esta circunstancia, las respuestas confirman que 86% de las organizaciones en México han mantenido o incrementado su rentabilidad en los últimos tres años (fig. 7). De esto se deriva la importancia de entender las estrategias que

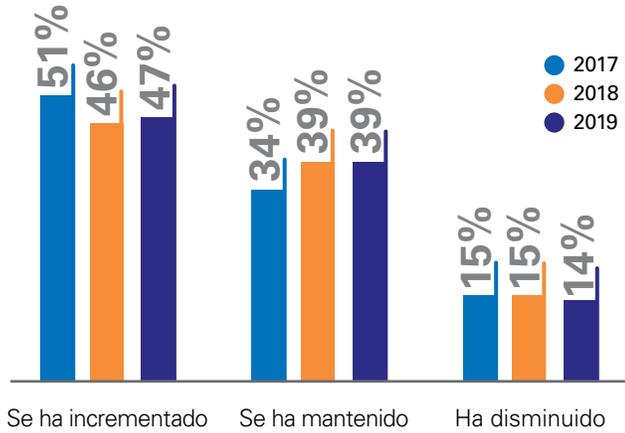
han seguido para competir, crecer y mantener esa rentabilidad.

Además, aunque está pendiente la ratificación por parte de los tres países, y esta podría verse afectada por la composición de cada uno de sus

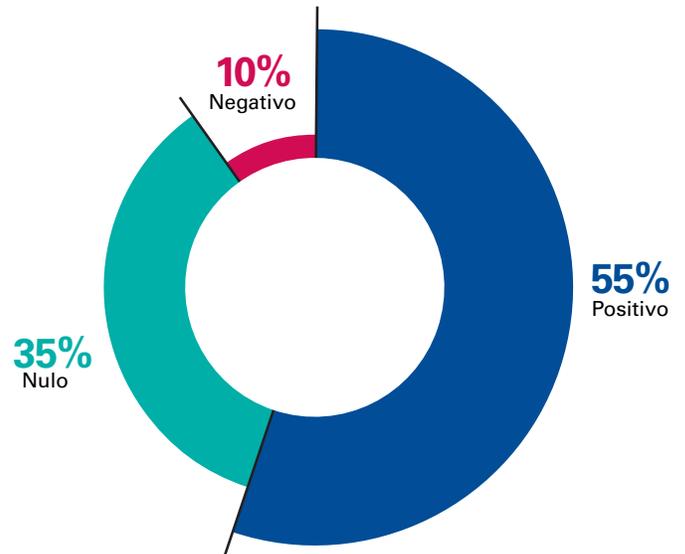
De acuerdo con las respuestas recabadas en 2019, 86% de las empresas en México han mantenido o incrementado su rentabilidad en los últimos tres años

respectivos congresos, la renegociación del TLCAN que desembocó en el T-MEC dio fin a meses de incertidumbre, lo que explica que 55% considere que el impacto operativo de este acuerdo comercial será positivo para su empresa, y que solo 10% prevea que podría ser negativo (fig. 8).

**Fig. 7 En los últimos tres años, la rentabilidad de su empresa...**



**Fig. 8 Con respecto a la actualización del TLCAN considera que el impacto operativo para su empresa será...**

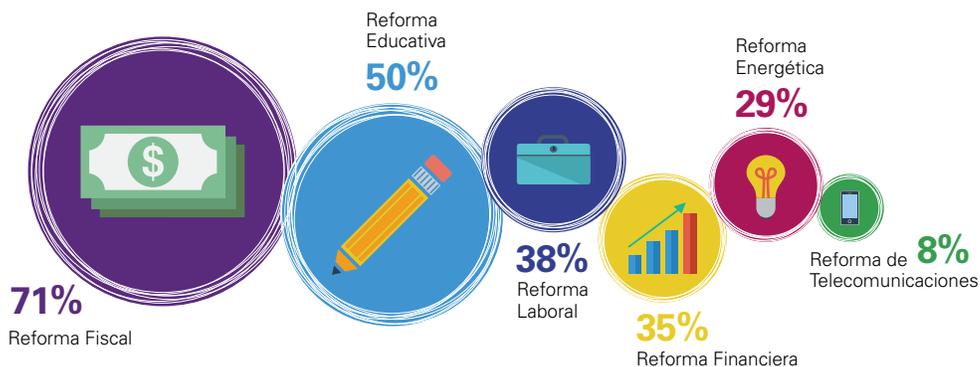


## La relevancia de las reformas en la agenda directiva

Ante circunstancias como las que se han analizado en el presente documento, las reformas estructurales, en apariencia, han dejado de ser prioritarias: únicamente 18% de los participantes en la encuesta las considera dentro de las variables que México requiere para incrementar su competitividad.

En este contexto, desde hace varios años la Reforma Fiscal se mantiene como la más necesaria, y la Reforma Educativa ha pasado al segundo lugar, lo que señala la relevancia que tiene el tema para la capa directiva de las organizaciones en nuestro país, desplazando a la Energética, que se ubica en quinto.

**Fig. 9 Sobre las reformas estructurales, en su opinión, ¿cuáles serían las prioritarias?**



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

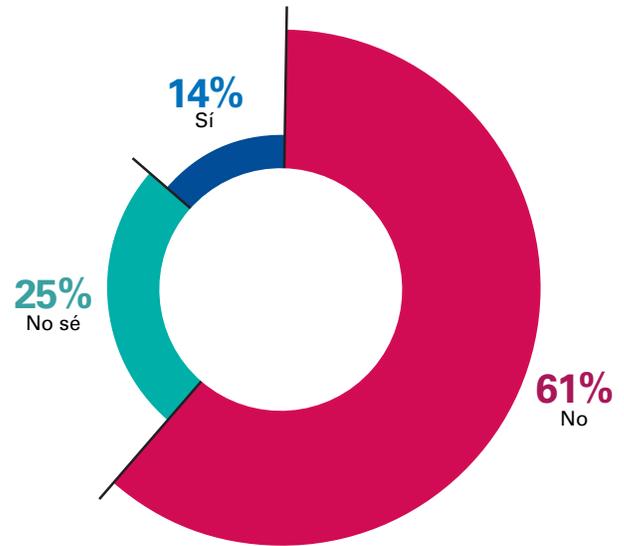
# La Ley de Ingresos y el régimen fiscal: poca confianza

Existía hasta el 18 de enero de 2019 la percepción de que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2019 no impulsaría la competitividad y el crecimiento de las organizaciones, opinión compartida por seis de cada diez encuestados (61%). En el mismo tenor, únicamente 14% consideraba que el régimen fiscal en México es bueno, y 52% lo calificaba como regular.

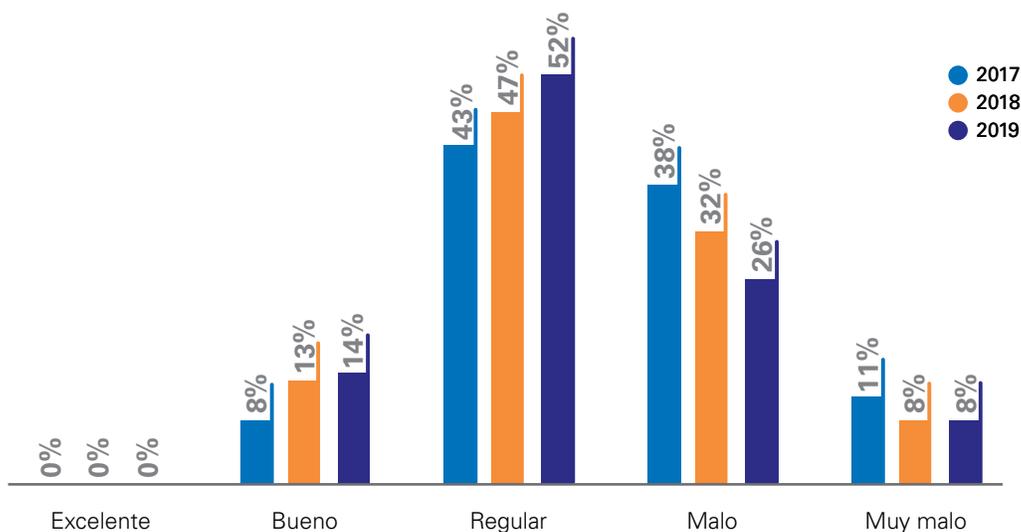
Además de la poca confianza que despertó la Ley de Ingresos de la Federación posterior a su publicación, con respecto al impacto que tendría el nuevo gobierno en la competitividad de las organizaciones durante 2019, las respuestas mostraron poco optimismo al igual que en otros años, dado que 60% declaró que este sería negativo (fig. 12).

Se aprecia marcadamente una reserva por parte de la Alta Dirección con respecto a una administración que inicia su sexenio en un ambiente de negocios local y global con diversos retos en el horizonte, como ya se comentó en la introducción del presente estudio.

**Fig. 10 ¿Considera que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2019 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?**



**Fig. 11 ¿Cómo califica al régimen fiscal en México?**

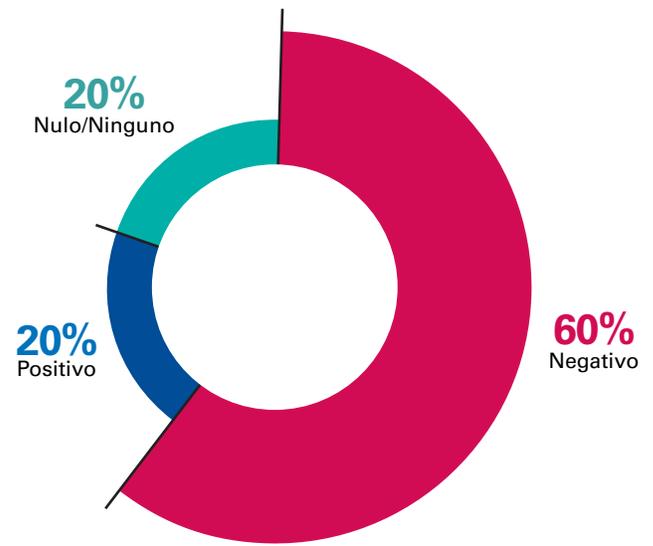


# El impacto de la nueva administración

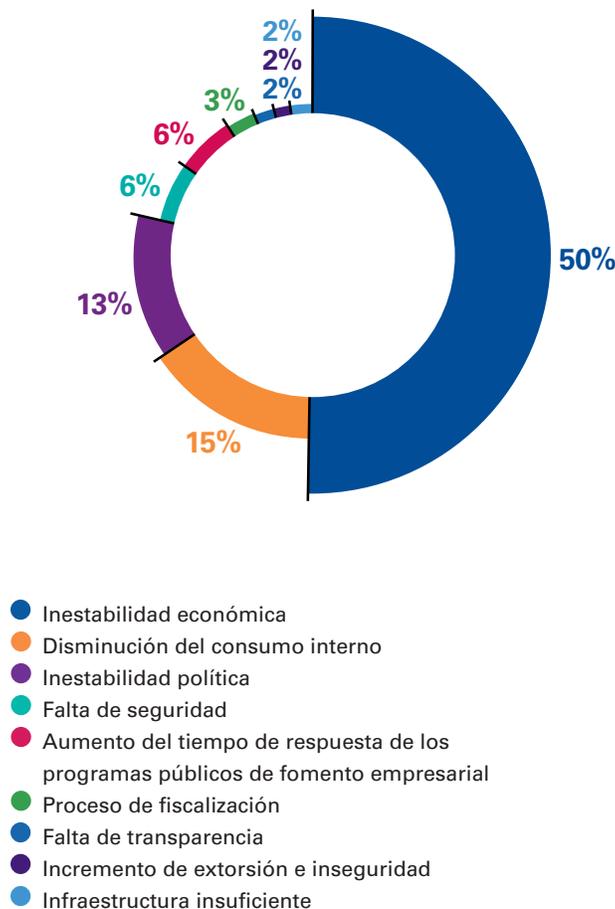
La inestabilidad económica es la principal preocupación para el 60% que califica como posiblemente negativo el impacto del nuevo gobierno, seguida por la disminución del consumo interno (15%) y la inestabilidad política (13%).

Entre la proporción de respuestas positivas (20%), los conceptos más señalados son el aumento del consumo interno (45%), la aprobación de nuevas reformas (17%) y la estabilidad política (12%), dejando en cuarto lugar a la estabilidad económica y la disminución del tiempo de respuesta de los programas públicos de fomento empresarial, ambos únicamente con 10%, y solo 5% reconoce la mejora de la seguridad y el incremento de la infraestructura (2%) como parte de los esfuerzos gubernamentales que espera ver patentes en el año que comienza.

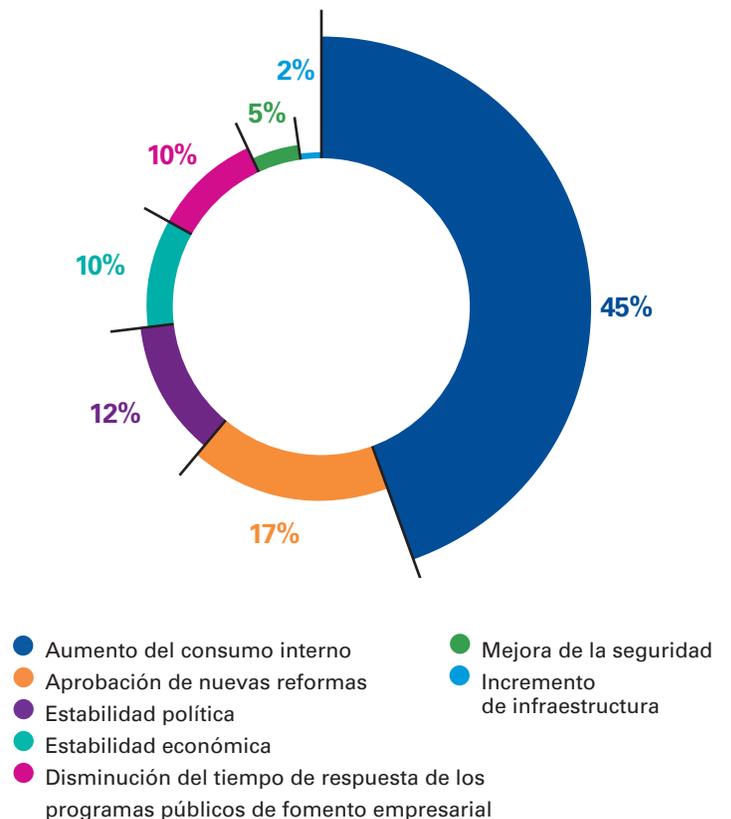
**Fig. 12 ¿Qué impacto tendrá el nuevo gobierno en la competitividad de su organización durante 2019?**



**Fig. 12.1 Seleccionó impacto Negativo, ¿por qué?**



**Fig. 12.2 Seleccionó impacto Positivo, ¿por qué?**



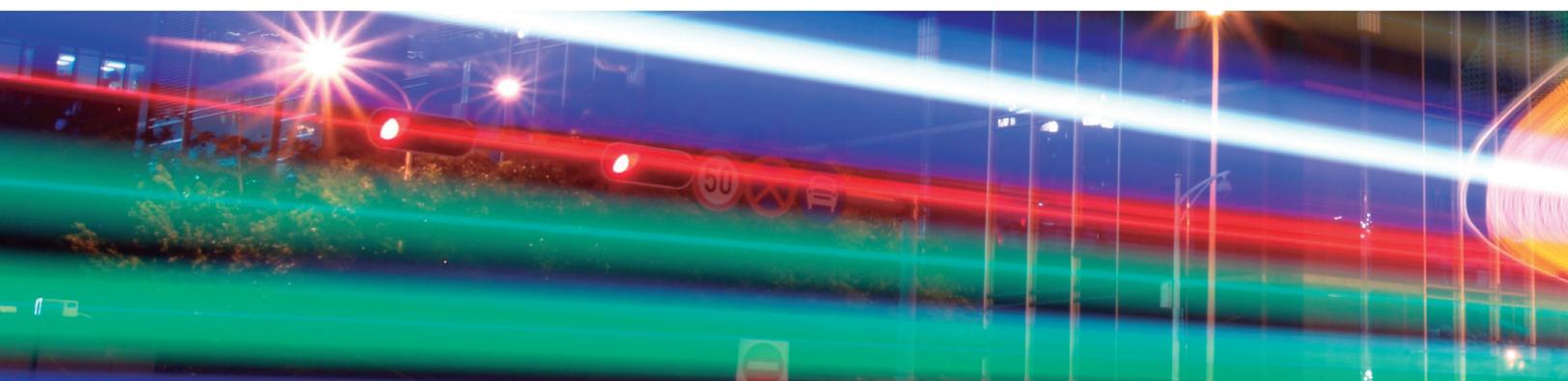
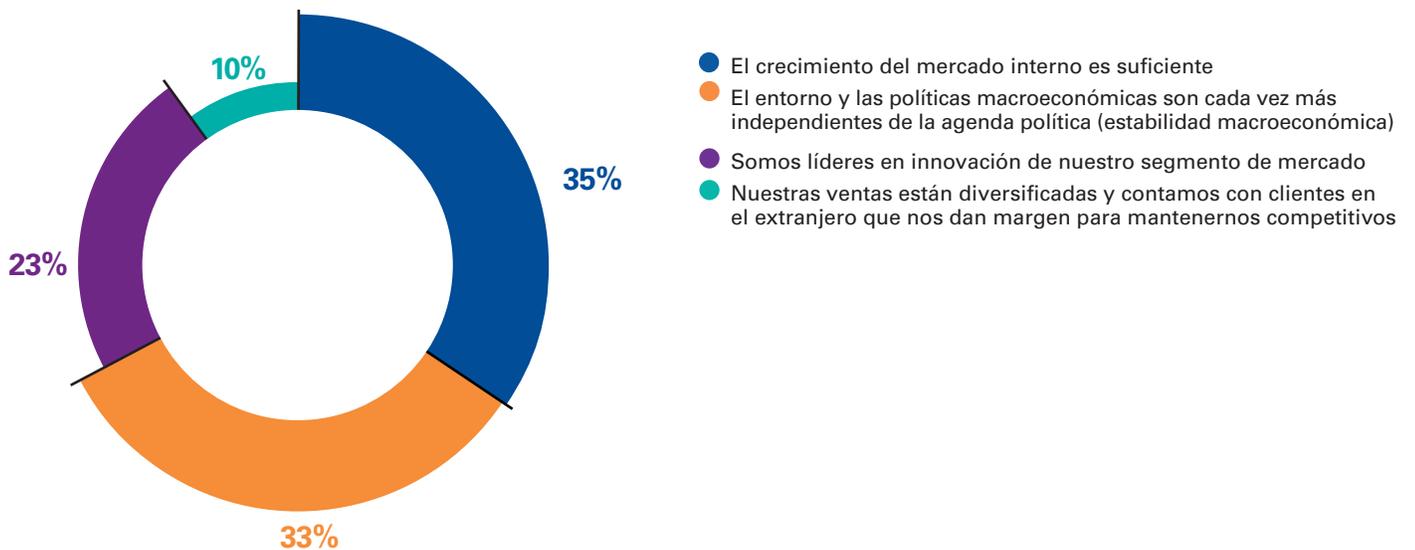


“

Las estrategias que usamos para impulsar la competitividad son centrarnos en el cliente; en segundo lugar, la innovación, ya que, al ser una empresa de infraestructura, esta, junto con la tecnología, es parte de nuestro ADN; la tercera es mantener a nuestro equipo motivado y con energía para realizar las dos primeras”

Vladimiro de la Mora  
Presidente y Director General  
GE México

Fig. 12.3 Seleccionó impacto Nulo/Ninguno, ¿por qué?



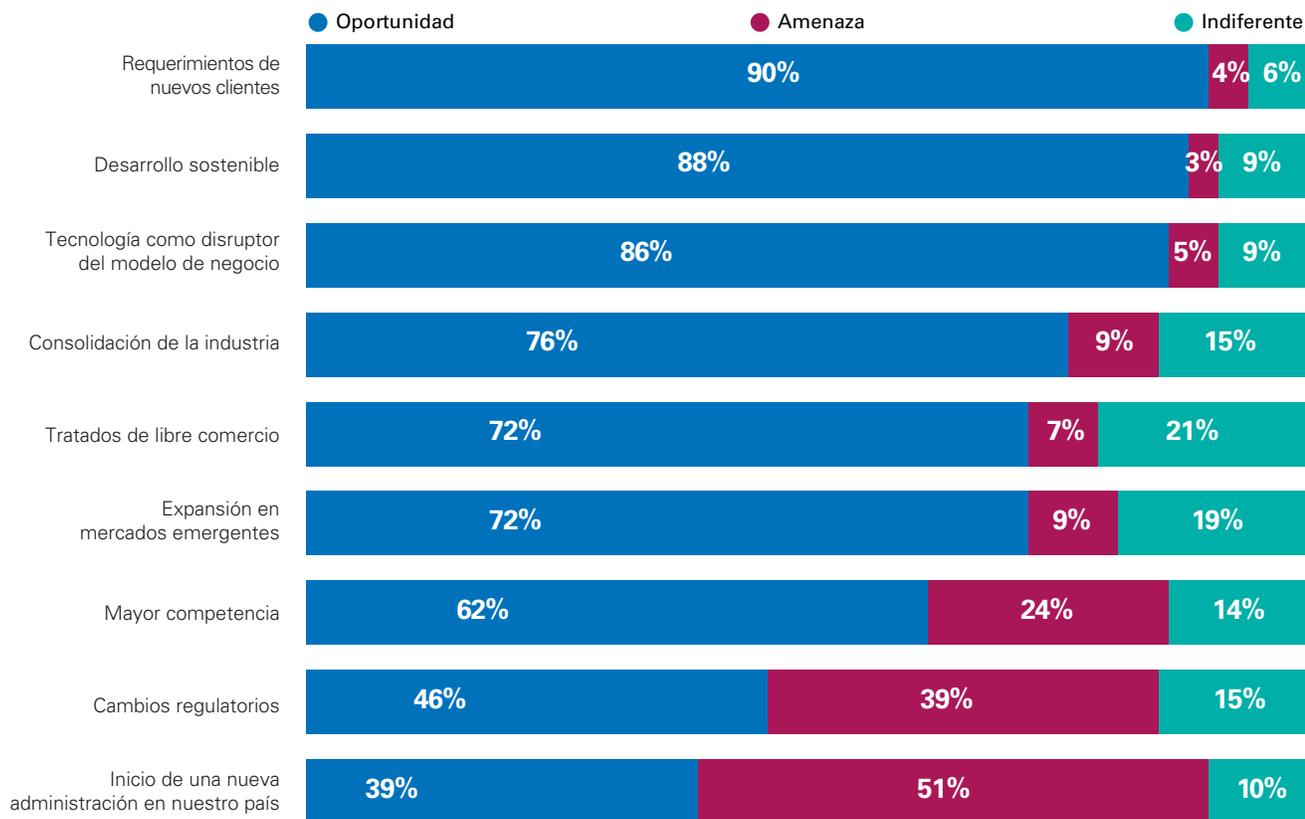
# Oportunidades y amenazas para las organizaciones

En medio de este ambiente de negocios, las principales oportunidades que identifica la Alta Dirección en México giran alrededor de las posibilidades que ofrece centrarse en los requerimientos de nuevos clientes (90%), el desarrollo sostenible (88%) y el uso de la tecnología como disruptor del modelo de negocio (86%).

En línea con la pregunta específica sobre el inicio de la nueva administración comentada previamente, este constituye la principal amenaza para 51% de las organizaciones, seguido de los cambios regulatorios (39%), que pueden ocasionar un impacto grave y duradero sobre el ambiente empresarial, ante lo

cual, fortalecer el gobierno corporativo de las empresas es un tema que tiene una gran importancia. En un lejano tercer lugar se ubica enfrentar una mayor competencia (24%).

**Fig. 13 ¿Percibe los siguientes aspectos como oportunidad o como amenaza para su organización?**

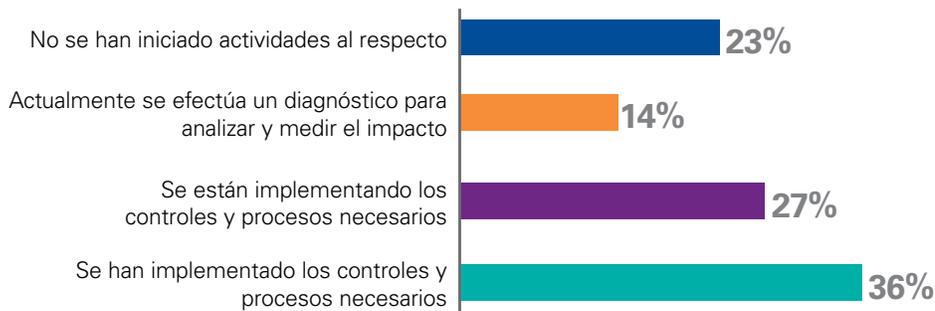


# Circular Única y riesgos regulatorios

Como se aprecia en la pregunta anterior, los cambios regulatorios son una amenaza para cuatro de cada diez organizaciones (fig. 13). En el caso de las entidades reguladas, por ejemplo, normativas recientemente implementadas como

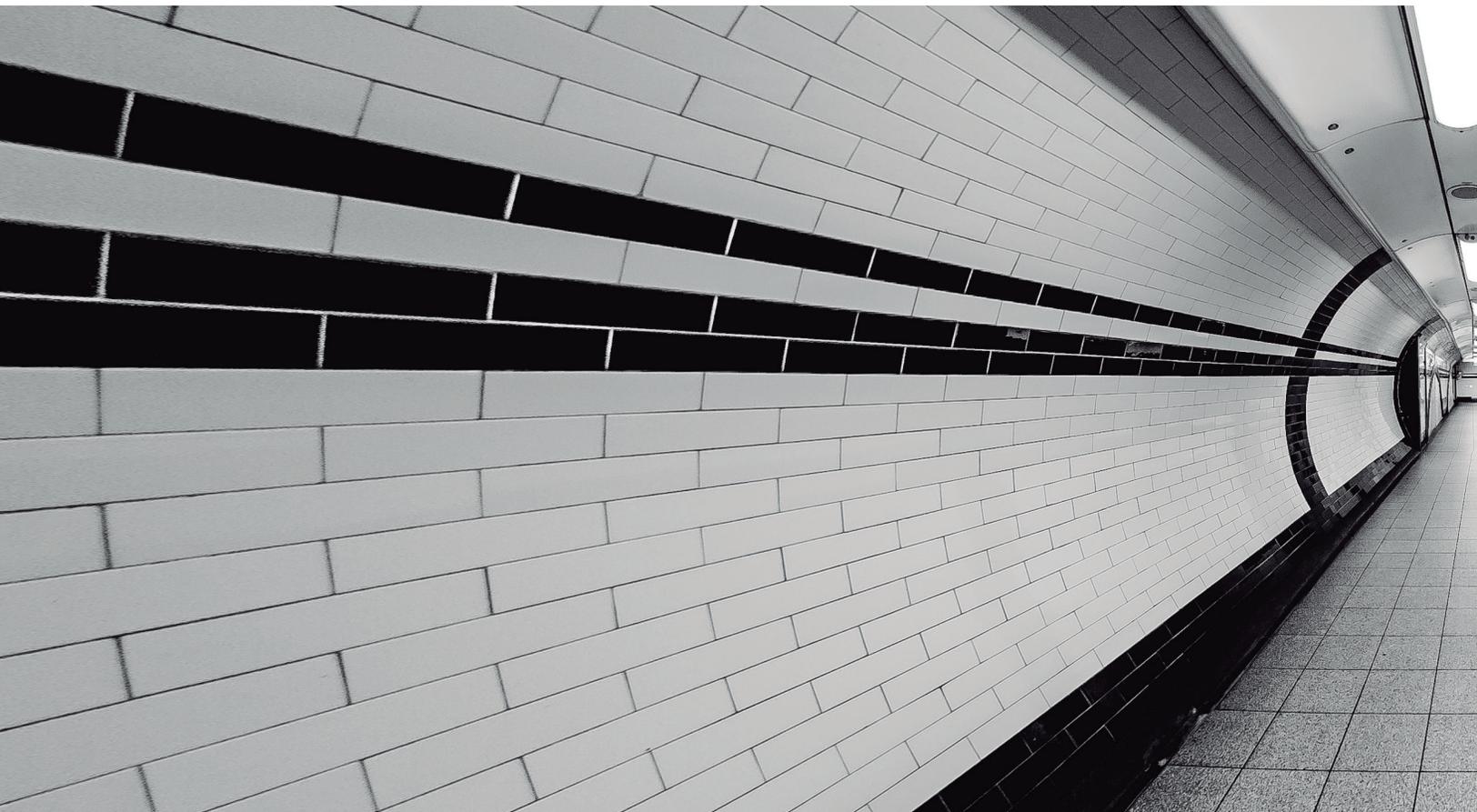
la Circular Única de Auditores Externos podrían convertirse en un riesgo potencial, en la medida en que 23% de ellas no han iniciado actividades con respecto al cumplimiento de las obligaciones que esta plantea.

**Fig. 14 Con respecto a la Circular Única relacionada con la contratación de servicios de auditoría externa, ¿en qué condiciones se encuentra su compañía para cumplir las obligaciones de la nueva regulación en calidad de emisora o entidad?**

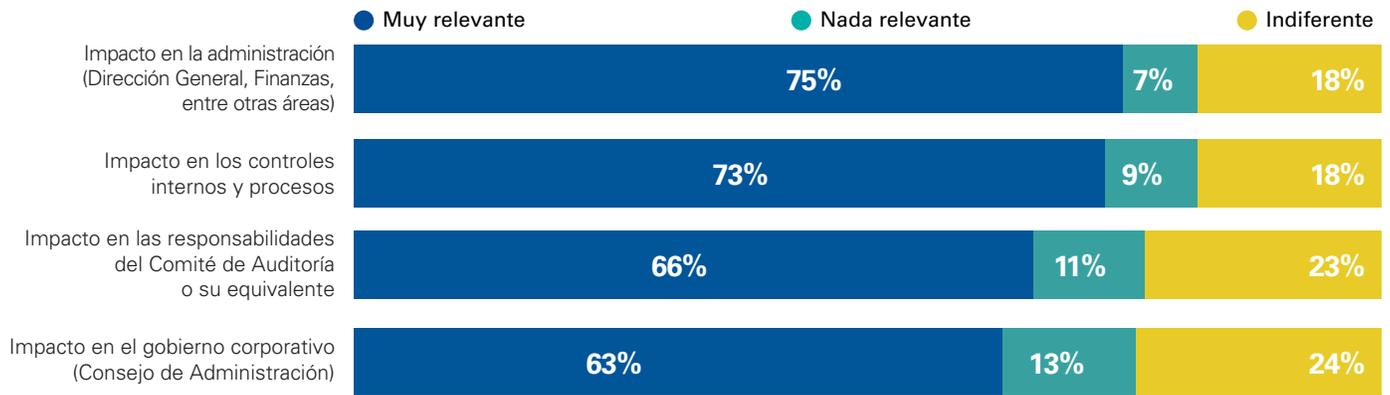


Este tipo de regulaciones observa por lo general una puesta en marcha paulatina que requiere sumo cuidado para que su incumplimiento no se convierta en un obstáculo para el crecimiento; sin embargo, solo un porcentaje de las entidades han implementado los controles y procesos necesarios (36%) o se encuentran en el camino de hacerlo (27%).

Entre los directivos que están al tanto de esta nueva disposición, 75% considera que lo más relevante es el impacto que esta tendrá sobre distintas áreas de la administración de la empresa, como la Dirección General, la de Finanzas, entre otras (fig. 15).



**Fig. 15 En relación con la Circular Única, ¿qué tan relevantes son los siguientes temas para su organización?**



Normativas de reciente implementación, como la Circular Única de Auditores Externos, pueden convertirse en un riesgo potencial, en la medida en que las organizaciones no realicen las actividades de cumplimiento que esta plantea



# Estrategia empresarial

**Lo primordial en la agenda directiva**



En este ambiente de negocios, la Alta Dirección muestra una gran consistencia en cuanto a las acciones que llevará a cabo para incrementar la competitividad, utilidades y crecimiento de las empresas.

Con diferentes matices entre cada uno de estos tres elementos se observa una relevancia uniforme sobre la centralidad en el cliente, la generación de nuevos productos, servicios y soluciones, así como el desarrollo y retención del talento.

Centrarse en el cliente (63%) es la principal estrategia para lograr una mayor competitividad, con base en seis pilares para cumplir sus

expectativas y lograr que tenga una mejor experiencia:

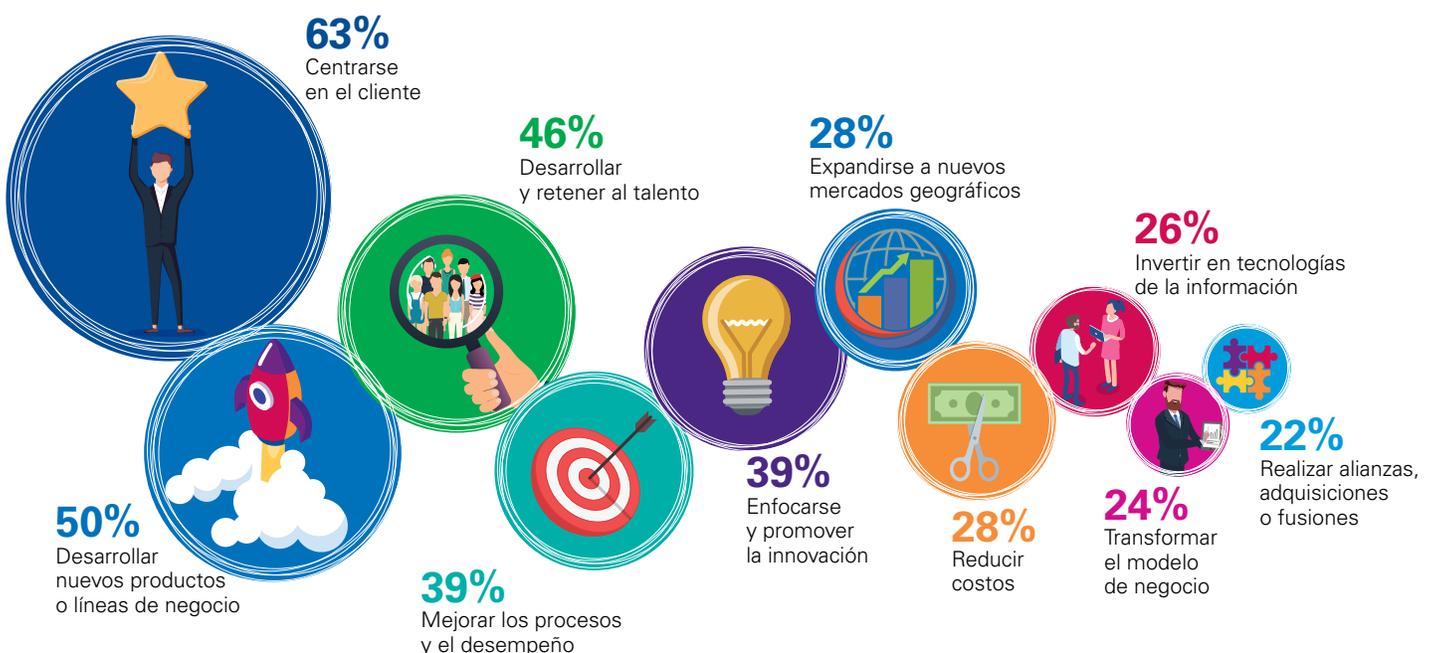
- Empatía
- Personalización
- Tiempo y esfuerzo
- Expectativa
- Resolución
- Integridad

En esta labor confluyen de manera natural acciones como enfocarse y promover la innovación (39%), invertir en tecnologías de la información (26%) o transformar los modelos de negocio (24%), que se constituyen como una tendencia para la Alta Dirección. Por su parte, realizar alianzas, adquisiciones o fusiones conforman una de las diez

prioridades para la Alta Dirección en cuanto a competitividad. Negocios de diferentes sectores han visto que es necesario establecer lazos de colaboración entre empresas o *start-ups* y compañías especializadas en el desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas para capitalizar la creatividad, así como las herramientas digitales.

En México y el mundo se están dando casos de alianzas entre empresas y proveedores que actúan en conjunto para mejorar la competitividad de ambas partes. De esta manera han construido soluciones rápidas e innovadoras que les permiten llegar más rápido al mercado satisfaciendo las necesidades de clientes que pertenecen a diferentes generaciones.

**Fig. 16 En los próximos tres años, ¿qué acciones dentro de su estrategia empleará su organización para lograr mayor competitividad?**



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

## Utilidades y crecimiento, dos medidas del éxito

Los factores que contribuirán a que las organizaciones generen mayores utilidades también están alineados con la centralidad en el cliente: 57% de las respuestas consideran que esta medida es la prioritaria, y cuatro de cada diez ven necesario el desarrollo de nuevos productos y líneas de negocio (44%), así como el mejoramiento de los procesos y el desempeño (44%), es decir, innovación y eficiencia.

Las empresas necesitan ser eficientes para ser rentables y en este aspecto la disrupción digital se hace presente con herramientas que les permiten

ser cada vez más productivas como el RPA (*robotic process automation*), el internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial, entre otras, ya que cuando se habla de disrupción digital debemos pensar en el *front, middle* y *back office*; de lo contrario, se corre el riesgo de cometer errores graves.

En línea con lo anterior, las acciones más relevantes para lograr crecimiento en el contexto de incertidumbre que hoy viven las organizaciones son construir relaciones cercanas con clientes mediante programas de lealtad y servicio (89%), desarrollar y retener al talento (87%), así como

desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones (85%), en una palabra, la innovación (fig. 18).

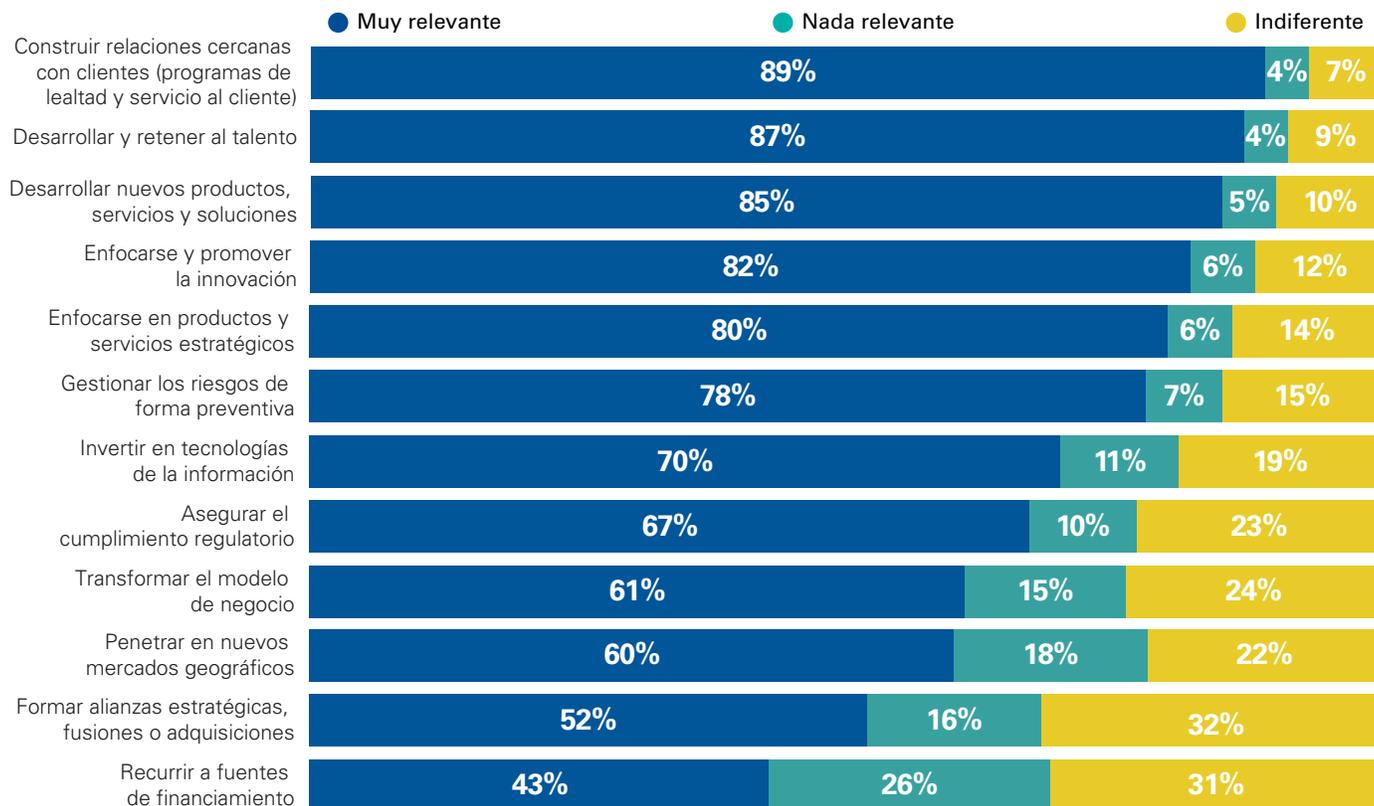
Gestionar los riesgos de forma preventiva (78%) y asegurar el cumplimiento regulatorio (67%) son asimismo acciones relevantes en la estrategia de crecimiento de las organizaciones, pero, de acuerdo con las respuestas, solo para 43% recurrir a fuentes de financiamiento lo es; podría aducirse el poco apetito de riesgo que existe actualmente, debido a las condiciones geopolíticas que delinear un contexto de negocios en el cual la cautela prevalece.

**Fig. 17 En los próximos tres años, ¿qué factores contribuirán a que su organización genere mayores utilidades?**



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

**Fig. 18 ¿Qué tan relevantes serán las siguientes acciones en su estrategia para el crecimiento de su organización durante los siguientes tres años?**



Las acciones para lograr crecimiento radican en satisfacer las expectativas de los clientes por medio de innovación, tecnología y nuevos modelos de negocio que ayuden a crecer, ser más rentables y competitivos. Por ejemplo, el uso de herramientas inteligentes ha impulsado nuevos formatos de atención para el sector de la comida a domicilio, los bancos con modelos multicanal o en la compra de boletos en la industria de entretenimiento.

En este contexto, diversas innovaciones comerciales pueden ponerse en práctica; por ejemplo, los minoristas, en su mayoría, ya utilizan aplicaciones para ventas en línea y entrega a domicilio o en tienda, calibrándolas en función de la respuesta

que da el mercado y ajustándose a un proceso de cambio continuo.

La evolución de estas tecnologías es favorable para las empresas, porque se ha visto una reducción considerable en los costos de la infraestructura informática, así como mayores facilidades en el acceso a programas y aplicaciones desde la nube, para lo cual es clave desarrollar y retener al talento de forma más estratégica, el segundo rubro de mayor relevancia para la Alta Dirección (87%) en su estrategia de crecimiento durante los siguientes tres años.

En cuanto a este último punto, las empresas también están sujetas al ritmo que dicta la tecnología; hoy son

susceptibles de ser valoradas como lugares para trabajar buenos o malos por medio de las redes sociales. Además, cada vez es más fuerte la guerra por el talento, propio o tercerizado, ya que es apremiante desarrollar nuevos productos o servicios, imaginar y construir los modelos de negocio del futuro, y satisfacer necesidades cada vez más específicas de distintas audiencias.

Por otra parte, un tema en el que profundiza la encuesta de este año gira alrededor de la relevancia que tienen para las organizaciones la diversidad y la inclusión de nuevas generaciones en su proceso de transformación.

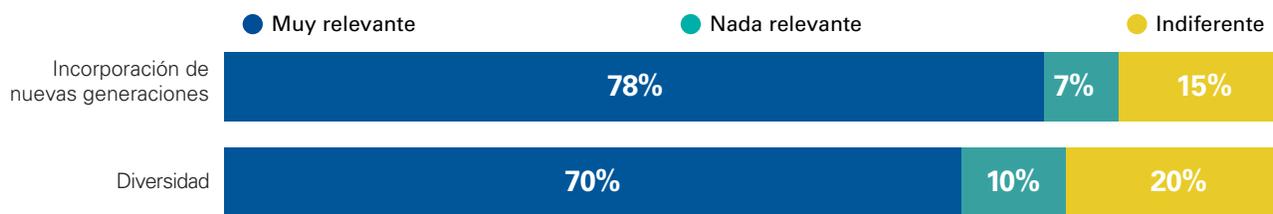
Para 70% de los encuestados la diversidad es muy relevante, porcentaje que en nuestra opinión todavía es bajo comparado con países más desarrollados. En cuanto a la incorporación de nuevas generaciones, 78% considera que es un tema muy relevante para lograr un

proceso de transformación integral, cifra más alineada con lo que se observa en otras naciones.

Sin duda, el talento involucra grandes retos en términos de cambio organizacional, desarrollo, retención,

diversidad y convivencia generacional, lo cual está siendo atendido por las empresas y ocupa un lugar importante dentro de las prioridades de los líderes en México.

**Fig. 19 ¿Qué relevancia tienen la diversidad y la incorporación de nuevas generaciones en el proceso de transformación de su negocio?**



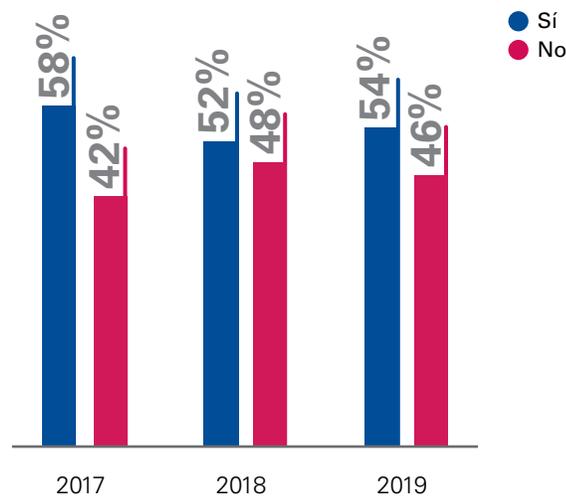
## Mercados: geografía sin límites

No obstante que las condiciones son de cautela por parte de las empresas, más de la mitad planea invertir en algún estado de la República (54%), y tres de cada diez piensan en ir más allá de las fronteras (29%).

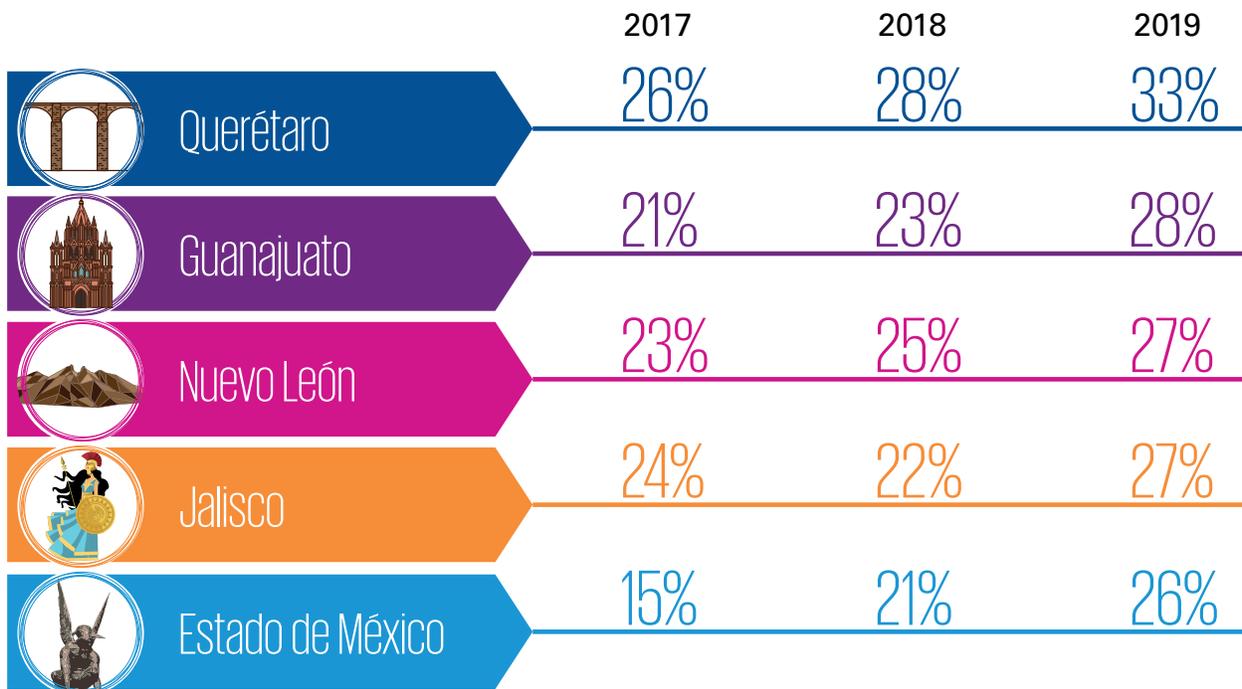
Entre los destinos de inversión destacan el estado de Querétaro en nuestro país (fig. 21), y Estados Unidos en el extranjero (fig. 23); además, resulta sobresaliente el hecho de que, por primera vez en nuestra encuesta, un país europeo (España) aparece entre los primeros cinco destinos de inversión, algo muy positivo que podría convertirse en una tendencia para disminuir la dependencia hacia la economía estadounidense.

Es notorio que las oportunidades de crecimiento para las organizaciones residen en mercados que han demostrado ser favorables para ellas, beneficiándose de fenómenos como el desarrollo de una clase media con mayores índices de consumo y necesidades de entretenimiento y servicios, como se aprecia en la región del Bajío.

**Fig. 20 ¿Su organización planea expandir sus operaciones en algún estado de la República Mexicana en los próximos tres años?**

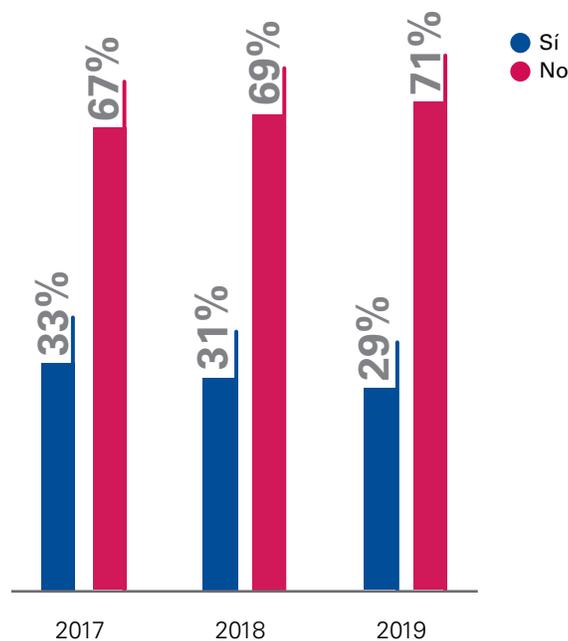


**Fig. 21 ¿En qué estado(s) de la República Mexicana planea invertir su organización?**



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

**Fig. 22 ¿Su organización planea expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años?**

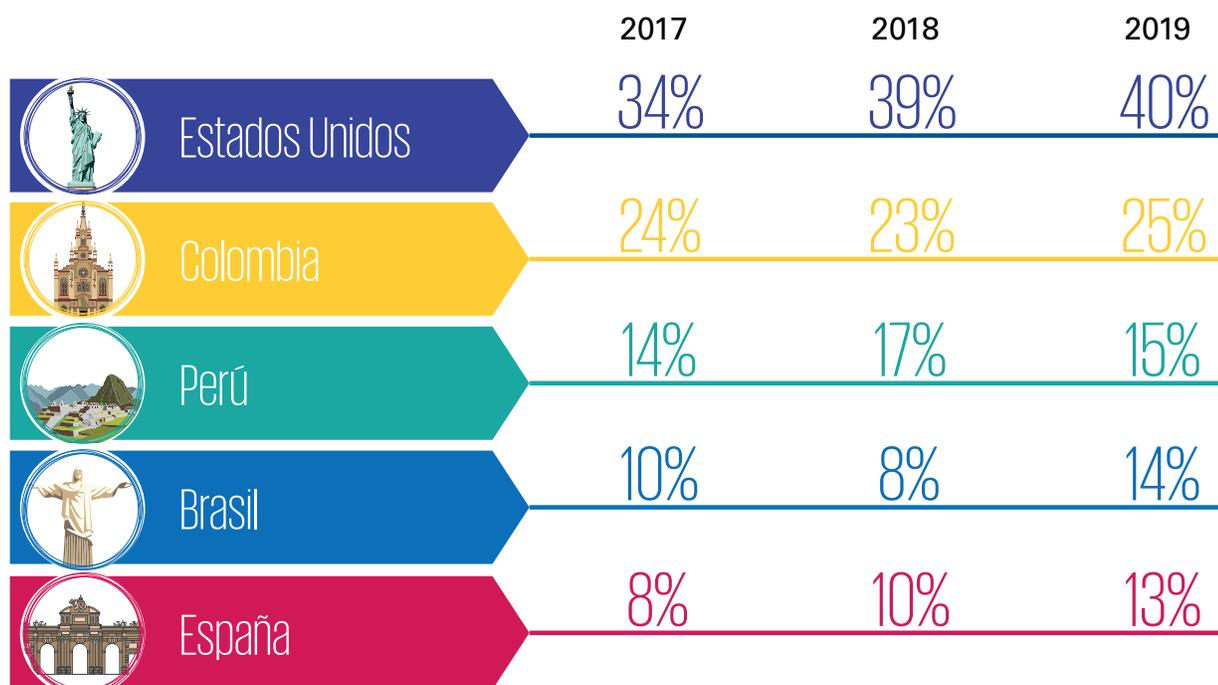




“ Para que una empresa pueda crecer debe adaptarse a las nuevas generaciones, si no, está destinada al fracaso”

**Lorena Jiménez**  
Directora General de Agacel y  
Presidente de Coparmex Querétaro

Fig. 23 ¿En qué país(es) planea invertir su organización?



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

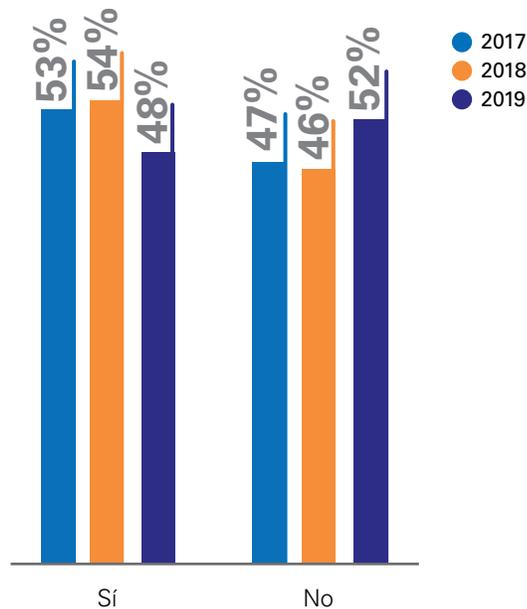
## La banca, pilar del financiamiento

Para aquellas organizaciones que requieren recursos externos para llevar a cabo planes de crecimiento como expandir sus operaciones en otras ubicaciones, las instituciones financieras son la fuente de recursos preferida (70%), seguidas de los socios estratégicos (44%), y en tercer lugar, los fondos de capital (23%).

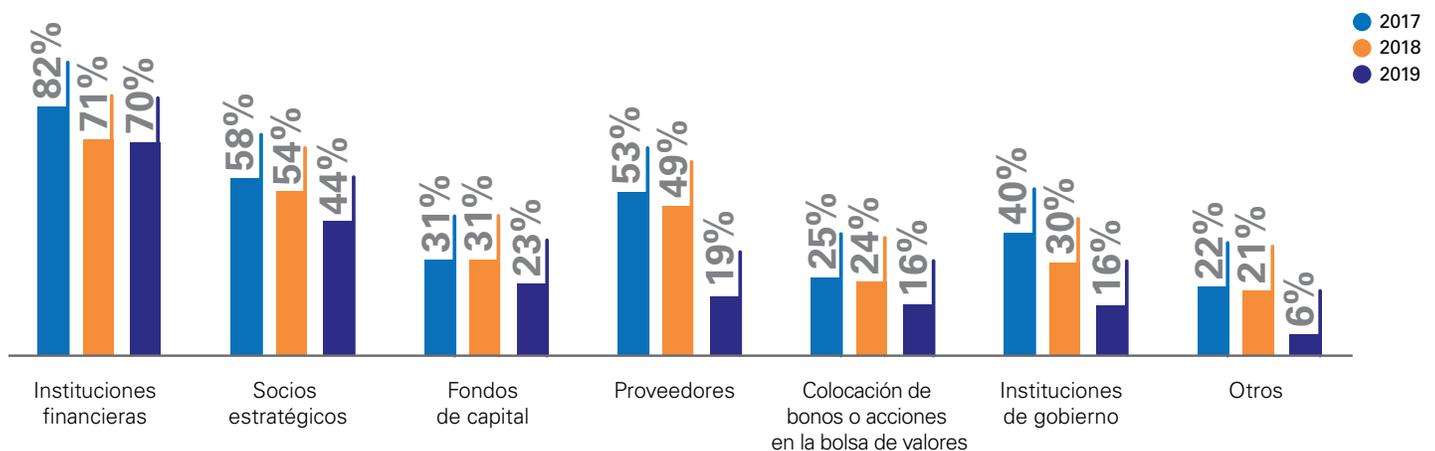
En 2019, hay una ligera caída en la demanda de fuentes de financiamiento externo (48% en comparación con el 54% de 2018), que quizá refleja cautela frente a la volatilidad de los mercados, la paridad cambiaria y las tasas de interés.

En cuanto al mercado bursátil, actualmente operan dos bolsas de valores en nuestro país; a pesar de ello, el interés por colocar bonos o acciones en ellas es menor a 20%, dado que el ambiente de negocios tanto local como global es de una gran incertidumbre, lo cual no incentiva el apetito de endeudamiento para los grandes proyectos de inversión.

**Fig. 24 ¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?**



**Fig. 25 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

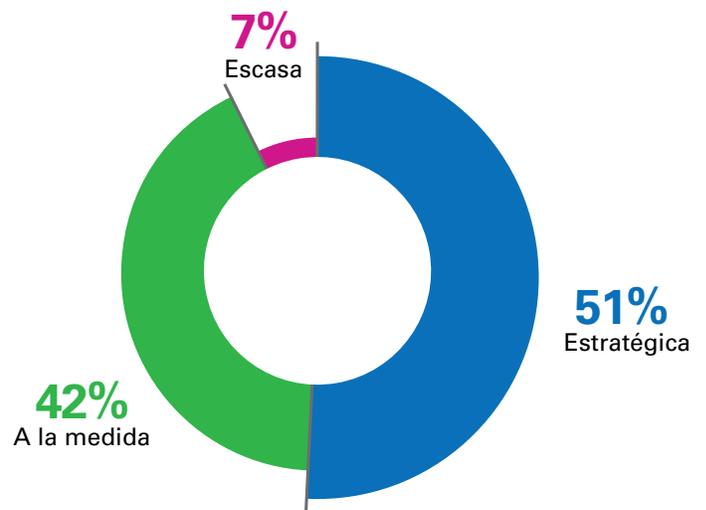
**Prioridad para centrarse en el cliente**



La necesidad de generar experiencias satisfactorias para los clientes (cuyos requerimientos cambian a gran velocidad), ofrecer resultados y rentabilidad a los accionistas, y, sobre todo, mantener la ruta del crecimiento y la competitividad, hacen que la innovación constante sea la estrategia clave para las organizaciones.

Más de la mitad de las empresas en México enfocan la innovación de forma estratégica (51%), haciendo que esta permee todas las actividades de la compañía, el enfoque óptimo para atender este tema. Por otra parte, 42% la aplica a la medida, lo que genera cierto riesgo, ya que puede implicar dejar ir oportunidades, y solo 7% lo hace de forma escasa en función de las áreas o proyectos que tiene en su plan de negocio, lo que implica un riesgo alto para la empresa.

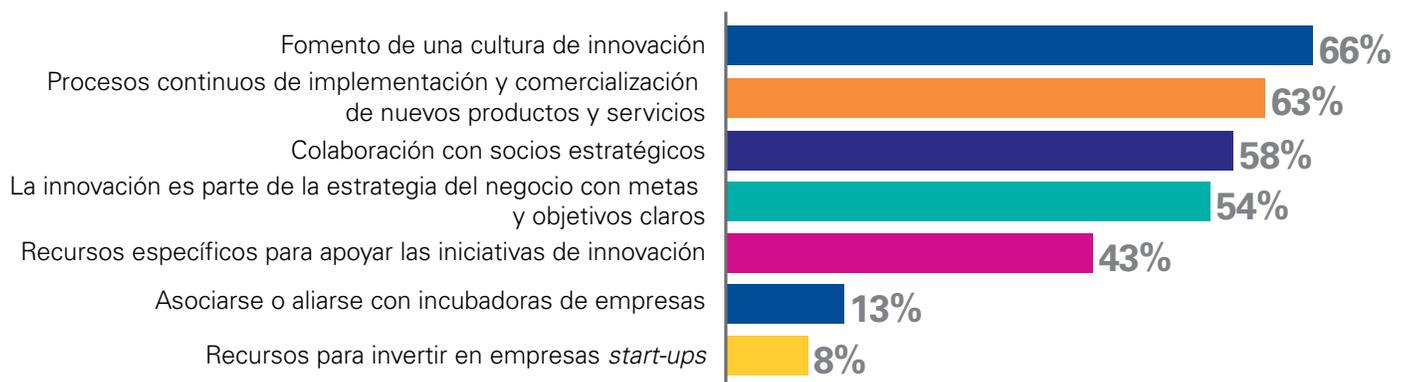
**Fig. 26 ¿Qué concepto describe mejor el enfoque de su organización en temas de innovación?**



Más de la mitad de las empresas en México enfocan la innovación de forma estratégica

Por medio del fomento de una cultura innovadora (66%), procesos continuos de implementación y comercialización de nuevos productos y servicios (63%), y colaborando con socios estratégicos (58%), es como la Alta Dirección promueve esta innovación.

**Fig. 27 ¿Cómo se promueve la innovación en su empresa?**

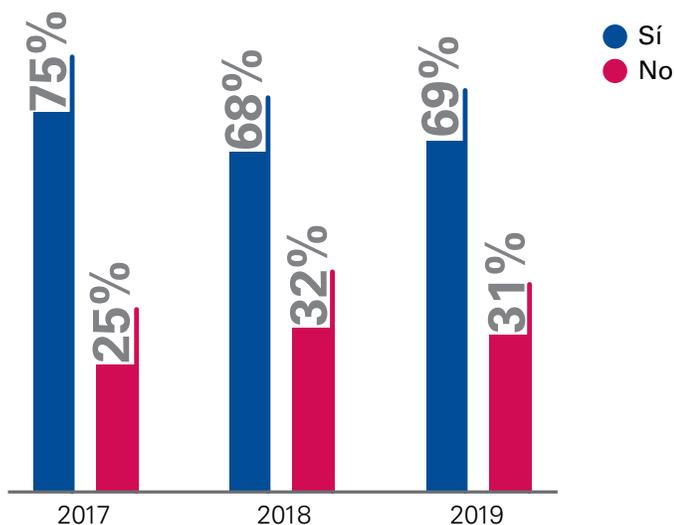


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

## Las TI como parte de la estrategia

La operación básica de las empresas se asienta sobre las tecnologías de la información (TI) y gran parte de la innovación se genera por medio de tecnologías disruptivas; por ello es preocupante que en 2019 solo 69% de las organizaciones cuenten con una estrategia específica en el tema, que incluye aspectos críticos como el almacenamiento, análisis y soporte de la información para los objetivos del negocio, así como la ciberseguridad, crítica en el mundo actual.

**Fig. 28 ¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de tecnologías de la información?**

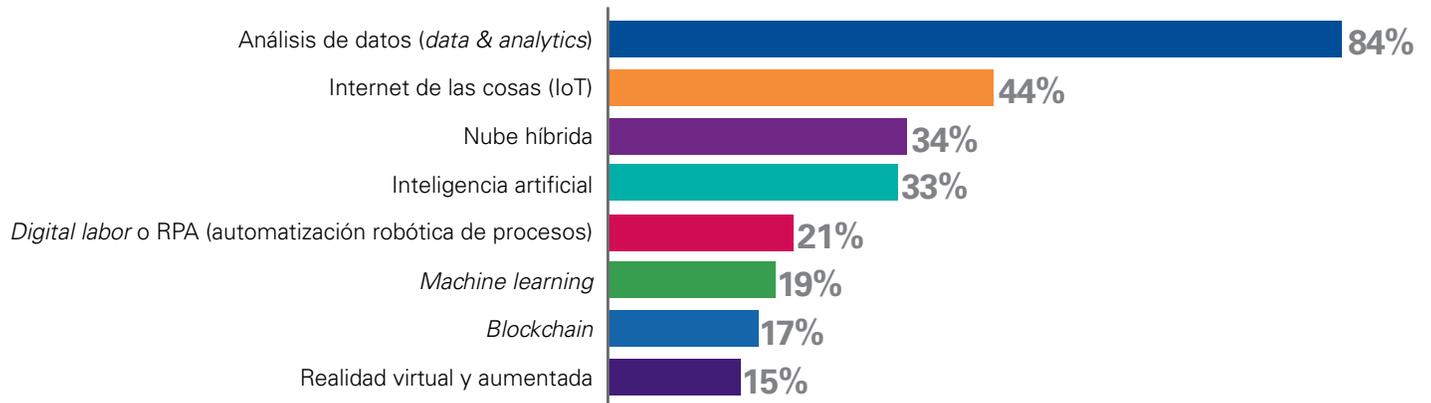


En orden de importancia, las iniciativas más relevantes para las empresas en el mundo de la tecnología son el análisis de datos o *data & analytics*, que se encuentra en el *top of mind* de 84% de la Alta Dirección (fig. 29), seguido por el internet de las cosas (44%) y la nube híbrida (34%), la cual ha permitido compartir información y que las empresas colaboren estrechamente con socios estratégicos.

Asimismo destacan otras tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el *digital labor* o RPA, el *machine learning*, el *blockchain* y la realidad aumentada, todas ellas herramientas digitales para lograr que el negocio sea disruptivo en cualquiera de sus segmentos *back*, *middle* y *front office*.



**Fig. 29 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.

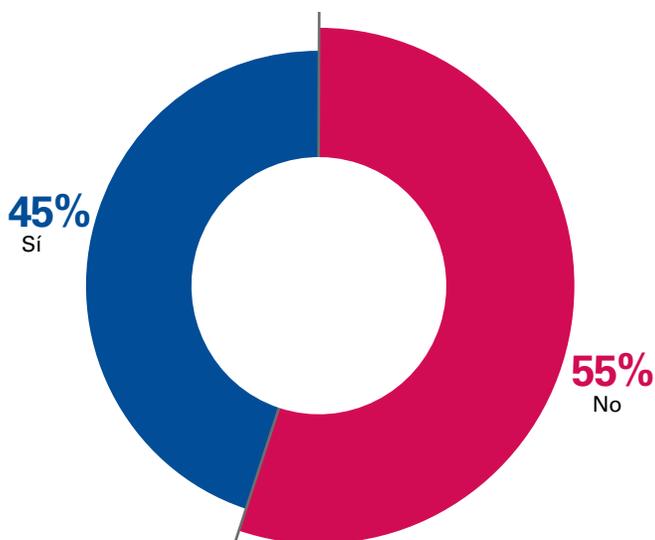
Tecnologías disruptivas como estas son capaces de transformar modelos de negocio radicalmente, pues permiten aprovechar espacios desatendidos o subutilizados por medio de innovaciones, aplicaciones y servicios, en ocasiones en colaboración con *start-ups* o empresas emergentes, que habilitan a las grandes corporaciones en el aprovechamiento

del *big data*, así como en el desarrollo de modelos de *design thinking*, movilidad o inteligencia artificial que potencien la experiencia que tienen los usuarios.

Sin embargo, más de la mitad de las organizaciones no las aprovechan para transformarse digitalmente. En este sentido, solo 8% afirma haber alcanzado

un alto nivel de integración digital en los procesos de negocio para distinguirse en el mercado (fig. 31), aprovechando las tecnologías disruptivas para mejorar su interacción con clientes y grupos de interés (58%), apoyar la cultura organizacional (49%) e incrementar las ventas junto con la oferta de productos y servicios, ambos con 48% (fig. 32).

**Fig. 30 ¿Su organización aprovecha las tecnologías disruptivas?**



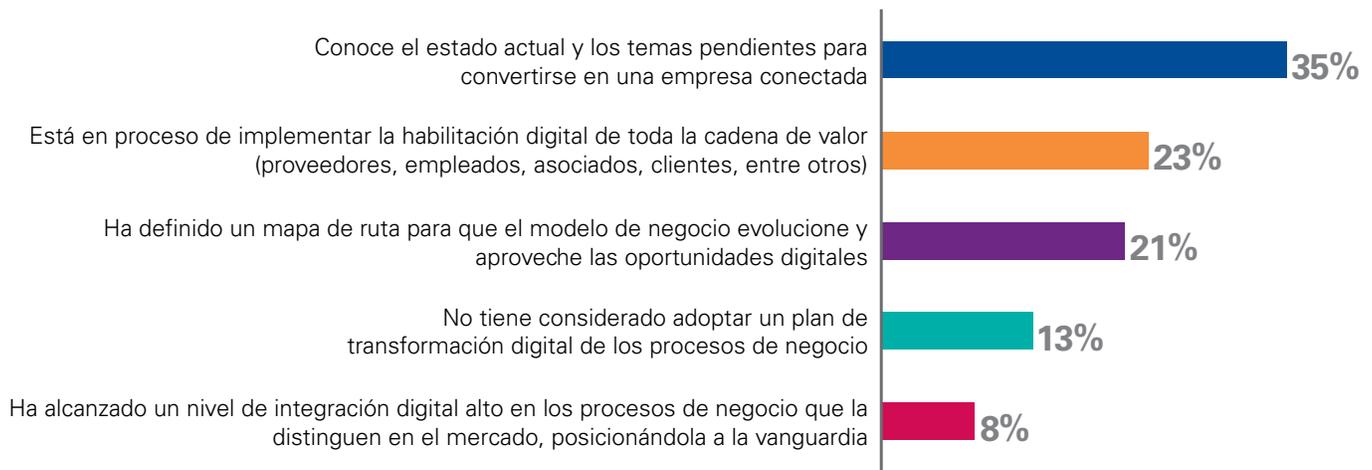
Solo 8% de las empresas afirman haber alcanzado un alto nivel de integración digital en los procesos de negocio para distinguirse en el mercado y posicionarse a la vanguardia de sus competidores aprovechando las tecnologías disruptivas



“  
En un entorno de transformación, todos los días son diferentes; por lo tanto, se exige que estés en constante innovación y adaptación al cambio”

**Sabas Leal**  
Director Regional División Bajío,  
Vector Casa de Bolsa

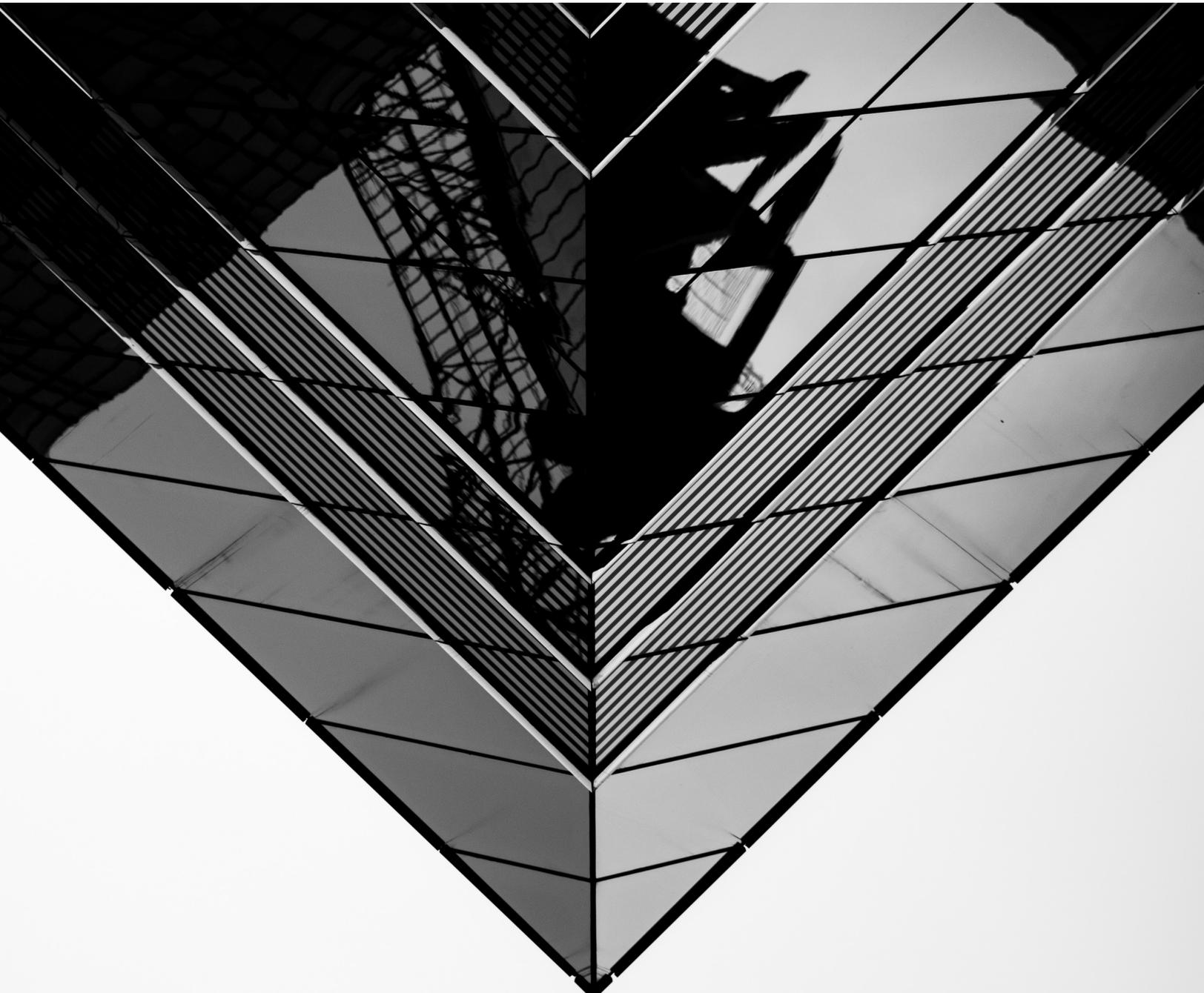
**Fig. 31 Con respecto a la adopción de nuevas tecnologías para alcanzar la transformación digital, su organización...**



**Fig. 32 ¿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.



# Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

**Asegurar la rentabilidad a largo plazo**



El último aspecto a profundizar en esta edición es la gestión de riesgos y el cumplimiento regulatorio, dos de las estrategias más importantes para lograr un crecimiento constante. Como se comentó previamente, para 78% de los encuestados, gestionar los riesgos de forma preventiva es parte de su estrategia para crecer de cara a los próximos tres años.

La gestión integral de riesgos es esencial para permanecer a largo plazo, porque a partir de ella se pueden identificar, cuantificar y en su caso transferir o dispersar los peligros que ponen en entredicho los resultados del negocio y su supervivencia.

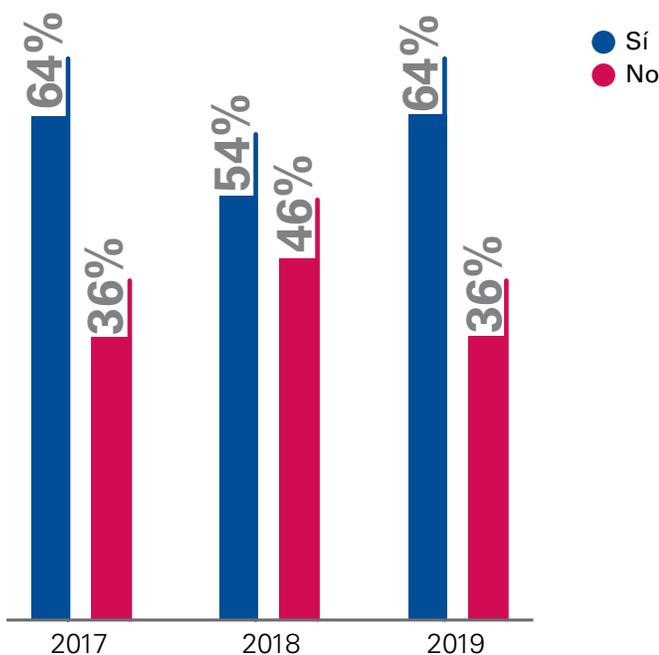
Los riesgos más conocidos, como robos, fraudes, ataques informáticos, accidentes o desastres naturales, pueden gestionarse con pólizas y seguros convencionales. Pero otros resultan más complejos de reconocer y evaluar, como la ruptura de cadenas logísticas, temas sociales, políticos o cambios regulatorios o tecnológicos.

Es responsabilidad del Consejo y de áreas como Administración y Finanzas, considerar categorías tan variadas como los riesgos de mercado, financieros, cambiarios, fiscales, laborales, reputacionales y cibernéticos, entre los más comunes, midiendo su potencial impacto sobre el negocio para decidir

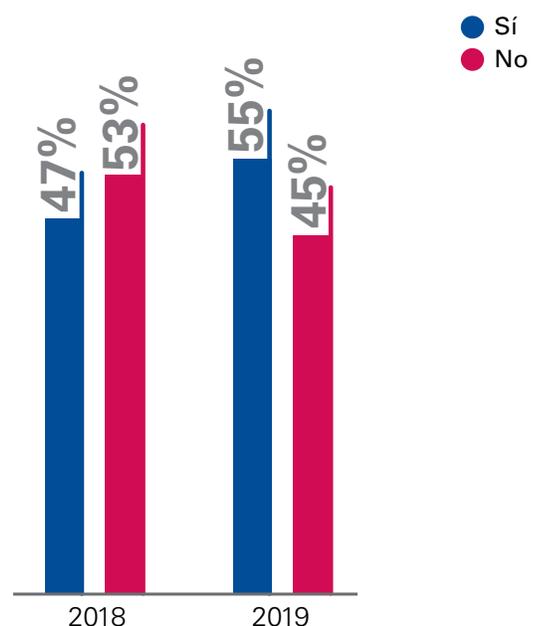
las acciones e inversiones necesarias para proteger los activos e intereses de la compañía.

No obstante, solo 64% de las empresas han implementado un plan integral para la administración de riesgos. Preocupa que el resto, casi cuatro de cada diez, no han desarrollado las medidas para conseguirlo. De forma paralela, 45% carece de un modelo estratégico en términos de ciberseguridad, una amenaza que tiene dimensión global y que ha causado costosos daños en diferentes industrias.

**Fig. 33 ¿Cuenta con un plan integral para la administración de riesgos en su organización?**



**Fig. 34 ¿Cuenta con un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad?**



Si la organización no conoce ni tiene identificados sus puntos débiles significa que no hay criterios definidos sobre cómo atender cada contingencia, y que en diferentes áreas del negocio se toman decisiones sin seguir un plan, de acuerdo con las circunstancias, lo

cual no favorece las buenas prácticas en términos de gobierno corporativo y ética empresarial.

Por ejemplo, las empresas que han emprendido iniciativas en materia de transformación digital o que están

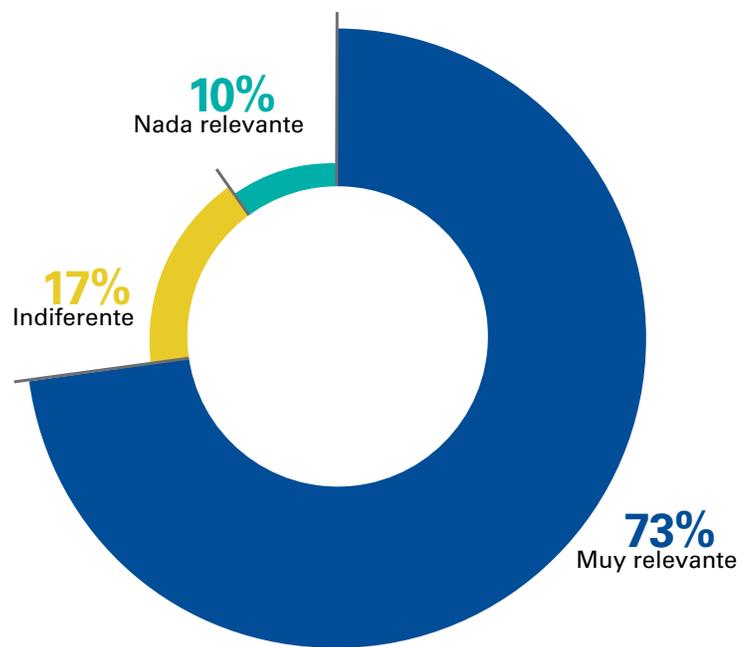
utilizando tecnologías disruptivas para mejorar la experiencia de sus clientes, tienen la responsabilidad de gestionar adecuadamente los ciberataques, así como el robo o pérdida de la información de sus usuarios, uno de sus principales activos.

## Cumplimiento regulatorio

En México, numerosos procesos administrativos, contables y fiscales se han adecuado a las plataformas informáticas de manera obligatoria, por ello, las empresas que no se adapten enfrentarán problemas al momento de realizar su cumplimiento y se expondrán a sanciones.

Por eso no llama la atención el elevado porcentaje de organizaciones (73%) que consideran muy relevante invertir en TI para el control y manejo tributario, es decir, ven la automatización y robotización de los procesos transaccionales como algo necesario para optimizar el cumplimiento de las normas fiscales aplicables a sus operaciones.

**Fig. 35 ¿Qué tan relevante considera invertir en tecnologías de la información para el control y manejo tributario?**



## Alcances de la gestión de riesgos

Los objetivos más importantes de la administración de riesgos son asegurar el cumplimiento regulatorio (70%), aumentar la rentabilidad (60%) y garantizar la permanencia en el tiempo (49%), es decir, crecer de forma sostenible (fig. 36).

Se comprende este elevado compromiso de las empresas, ya que no anticipar los riesgos conlleva pérdidas económicas y, en ocasiones, la obligación de interrumpir las operaciones en tanto se cubren las inconsistencias, como en el caso de temas ambientales o de seguridad.

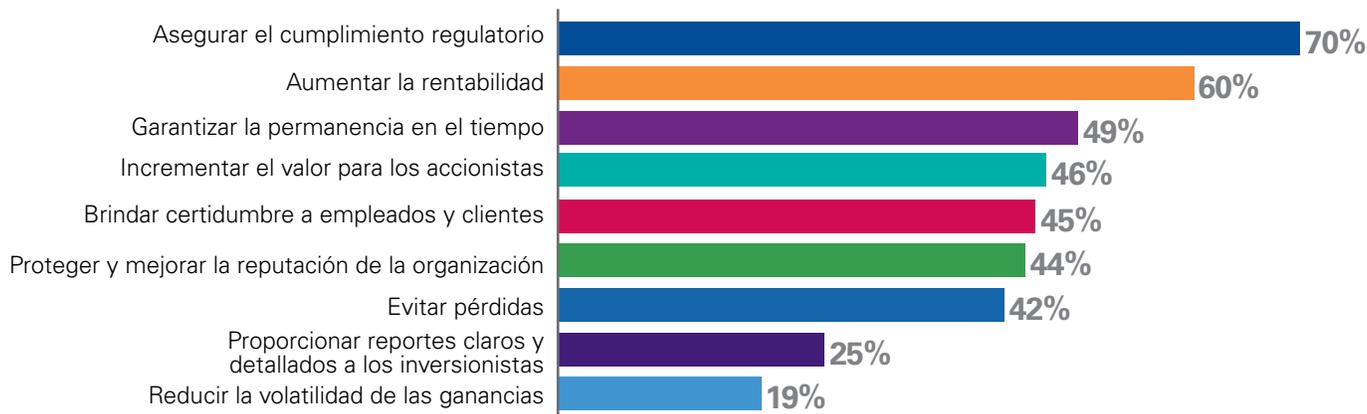
En 2019, para siete de cada diez compañías (73%), realizar inversiones en tecnologías de la información para el control y manejo tributario es muy relevante

“  
**Hablar de riesgos es muy amplio; por ello, cada empresa debe identificarlos para su adecuada atención, y con ello cumplir con sus respectivos marcos regulatorio y operativo”**

**Alfredo Alfaro**  
**Director General**  
 Northgate Capital México



**Fig. 36 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.

Para lograr sus metas en cuanto a administración de riesgos y aseguramiento del cumplimiento regulatorio, las organizaciones recurren a la aplicación de políticas y procedimientos (67%), análisis periódicos de riesgos de negocio e implementación de controles (51%), así como políticas y procedimientos de transparencia, datos personales, código de conducta y servicios de auditoría externa (47%), entre otras medidas (fig. 37).

El 47% de las empresas emplean la auditoría externa para gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento

**Fig. 37 ¿Cuál de los siguientes elementos es utilizado por su organización para gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento regulatorio?**



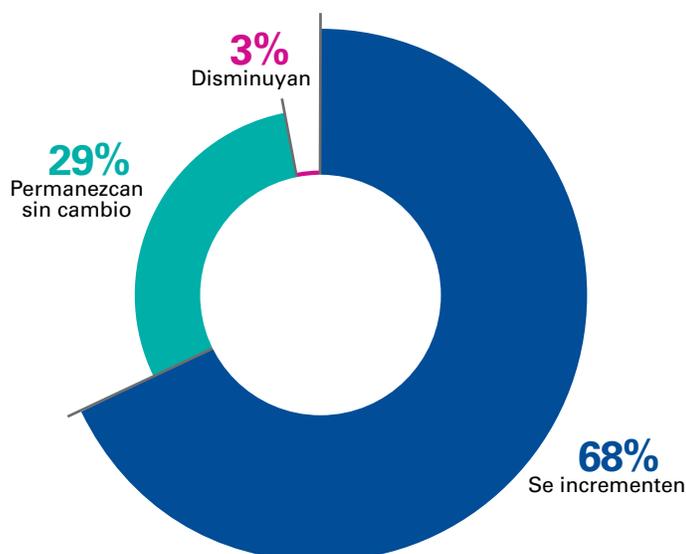
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En este sentido, 68% de las empresas consideran que sus niveles de inversión y recursos en cuanto a riesgo y cumplimiento se incrementarán en los próximos tres años.

Por otra parte, si tres de cada diez organizaciones esperan que estos niveles permanezcan sin cambio, se debe al hecho de que ya han realizado esfuerzos significativos en la materia, tal es el caso de las instituciones reguladas del sistema financiero.

Es de resaltar el hecho de que, dada la importancia del tema de riesgos para las empresas, solo 3% está pensando en disminuir sus niveles de inversión y recursos en la gestión de los mismos y del cumplimiento regulatorio.

**Fig. 38 En los siguientes tres años, espera que en su organización los niveles de inversión y recursos en cuanto a riesgos y cumplimiento...**





# Conclusiones

En 2019 hemos comenzado una época de grandes cambios. Las respuestas de la Alta Dirección muestran una actitud positiva pero cautelosa sobre la planificación, ejecución y medición de sus estrategias para crecer, ser competitivos y rentables.

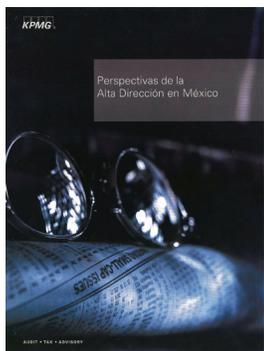
Una proporción relevante tiene la expectativa de alcanzar crecimiento, sobre todo, para sus propias organizaciones, cifras en sintonía con las de años pasados.

Para lograrlo, se identifican básicamente cinco grandes estrategias: innovar, centrarse en el cliente, atraer y desarrollar el talento, aumentar la eficiencia y gestionar los riesgos, temas en los que las tecnologías disruptivas desempeñan un papel fundamental.

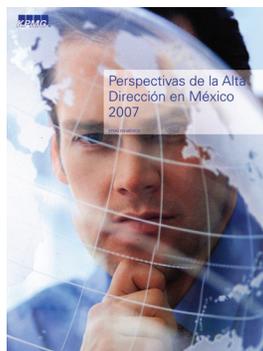
Este desarrollo debe basarse en la colaboración y un balance adecuado entre eficiencia y riesgo, garantizando una experiencia del cliente óptima por medio del mejor talento, con una comprensión profunda de diversos factores que giran alrededor de las distintas estrategias de las organizaciones y la incorporación de tecnologías disruptivas.

Publicamos hoy las perspectivas de la Alta Dirección sobre el entorno económico y, principalmente, sus estrategias de crecimiento, competitividad y rentabilidad, haciendo patente nuestro compromiso por continuar apoyando a la comunidad de negocios con el talento y conocimiento técnico de nuestros profesionales, sumándonos a la tarea de aportar innovación y experiencia, con la confianza de que juntos seguiremos construyendo un mejor futuro para México.

# Ediciones anteriores



2006



2007



2008



2009



2010



2011



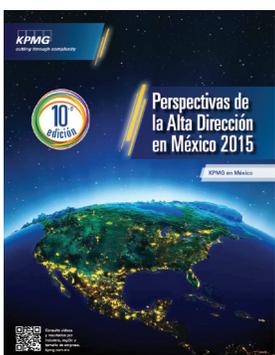
2012



2013



2014



2015



2016



2017



2018



2019

kpmg.com.mx  
01 800 292 KPMG (5764)  
asesoria@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.” © 2019 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.