



Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024

Superar los retos y aprovechar las oportunidades

KPMG México



Metodología

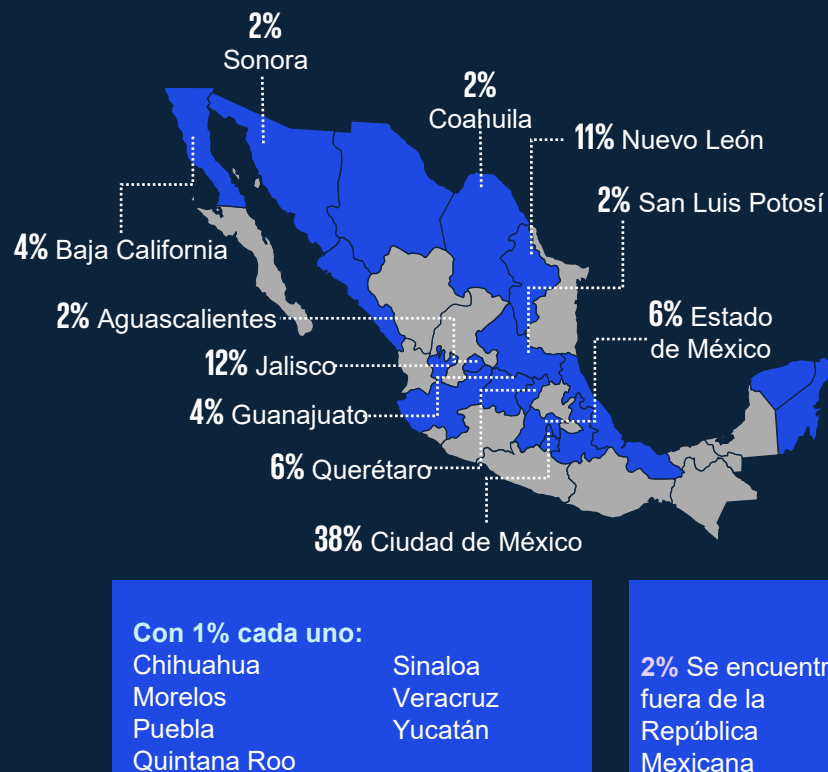
Encuesta realizada entre **octubre y noviembre de 2023**.

Abarca diferentes industrias de la economía y diversos rangos de Alta Dirección.

Sector al que pertenece la organización



Ubicación de la empresa



925



Participantes

82%

Nivel C o superior

18%

Femenino



82%

Masculino



Panorama económico


PIB expectativa
al cierre 2023 **3.5%**

PIB expectativa
al cierre 2024 **3.0%**

Tipo de cambio 
\$17.73
Promedio 2023, FIX

Tasa de
interés 
11.25%
Enero 2024

IED (3Q) **2.4%** 
Septiembre 2023 vs
septiembre 2022

Exportaciones
Octubre 2023 vs
octubre 2022 **3%** 

S&P/BMV IPC
55,768.78 uds.
4 de enero 2024

Inflación anual
 **4.46%**
Diciembre 2023

Confianza del
consumidor
 **1.1 pts.** Noviembre
2023
Diferencia en puntos con respecto
al mismo mes del año anterior

 Mezcla mexicana
de petróleo
71.18
USD por barril Promedio 2023

Factores que impactan en el ambiente de negocios



Una desaceleración de la
economía mundial más
pronunciada o prolongada
de lo esperado



Conflictos geopolíticos
que pudieran tener
impacto en el sistema
financiero global



Variaciones
significativas en
los tipos de cambio



Procesos
electorales
en 2024

Fuente: KPMG, con información de INEGI, BMV, Banco de México, Secretaría de Economía, SHCP, The Economist Intelligence Unit

Ambiente de negocios

Expectativa económica

¿Qué enunciado describe mejor la situación económica que México enfrentará en 2024?



57%

Mantendrá
el ritmo de crecimiento
observado



30%

Se estancará



13%

Entrará en recesión

Principales retos

69% Incrementar la confianza en el Estado de derecho para fomentar las inversiones

56% Aprovechar el flujo de inversiones derivado del *nearshoring*

49% Lograr condiciones adecuadas que fomenten el crecimiento económico

43% Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas

30% Definir políticas monetarias que mantengan a la baja la inflación

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

Proyección de ventas

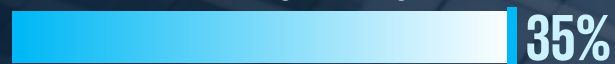
¿Cómo se proyectan las ventas de su empresa en 2024?

Aumentarán de 1% a 5%



29%

Aumentarán de 6% a 10%



35%

Aumentarán de 11% a 20%



18%

Aumentarán más de 21%



8%

Se mantendrán sin cambio



6%

Disminuirán de 1% a 5%



3%

Disminuirán de 6% a 10%



1%



Proyección de ventas

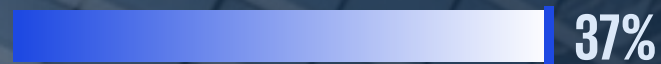
¿Cómo se proyectan las ventas de su empresa en los siguientes periodos?

Durante los siguientes tres años (2024 - 2026):

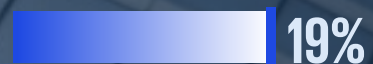
Aumentarán de 1% a 5%



Aumentarán de 6% a 10%



Aumentarán de 11% a 20%



Aumentarán más de 21%



Se mantendrán sin cambio



Disminuirán de 1% a 5%



Disminuirán de 6% a 10%



Planes de inversión



Realizará nuevas inversiones en 2024

Factores relevantes para definir futuras inversiones:



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

Planes de inversión

Quienes no harán nuevas inversiones en 2024, piensan ejecutarlas en:

34%

2025

14%

2026

2%

2027

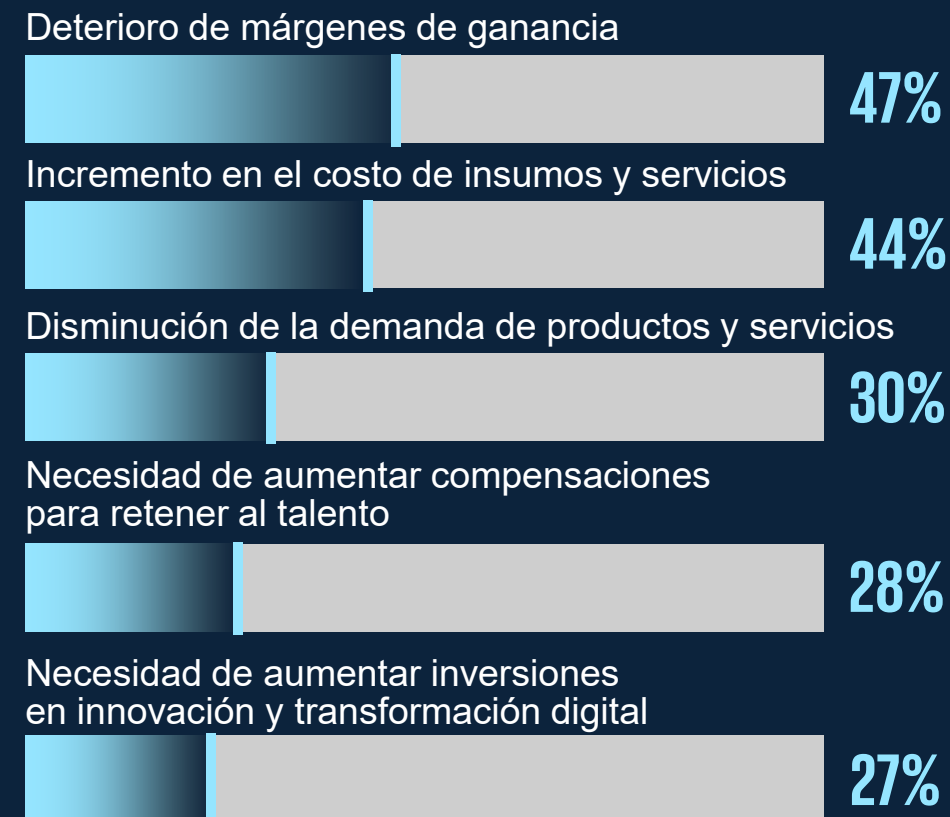
50%

No lo tiene
definido

Factores de mayor impacto en las operaciones



¿Qué impacto tendrán en sus operaciones?



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


Inflación y acciones para gestionarla


¿Cuál es su expectativa con respecto a los niveles de inflación que se observarán durante 2024?

39% Se mantendrán como al cierre de 2023 

36% Aumentarán de forma marginal 

21% Se reducirán de forma marginal 

8% Aumentarán considerablemente 

1% Se reducirán considerablemente 

Inflación y acciones para gestionarla

Medidas para contrarrestar los efectos de la inflación:



**Fortalecer los
controles internos para
contener el ejercicio de
costos y gastos**



**Optimizar el modelo
de negocio
u operativo**



**Redefinir procesos
para buscar eficiencia
en costos**

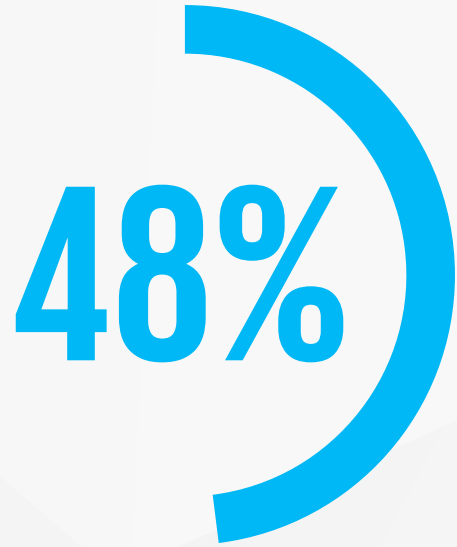


**Modificar el portafolio
de productos
o servicios**



**Renegociar contratos
con clientes
o proveedores**

Revisiones en materia fiscal



Ha sido sujeto a revisiones fiscales

¿Qué mecanismo han empleado para atenderlas?



23%

Litigio fiscal con la asesoría de un tercero



15%

Acuerdo conclusivo con Prodecon



13%

- Resolución de controversias
- No recibió observaciones por parte de la autoridad fiscal



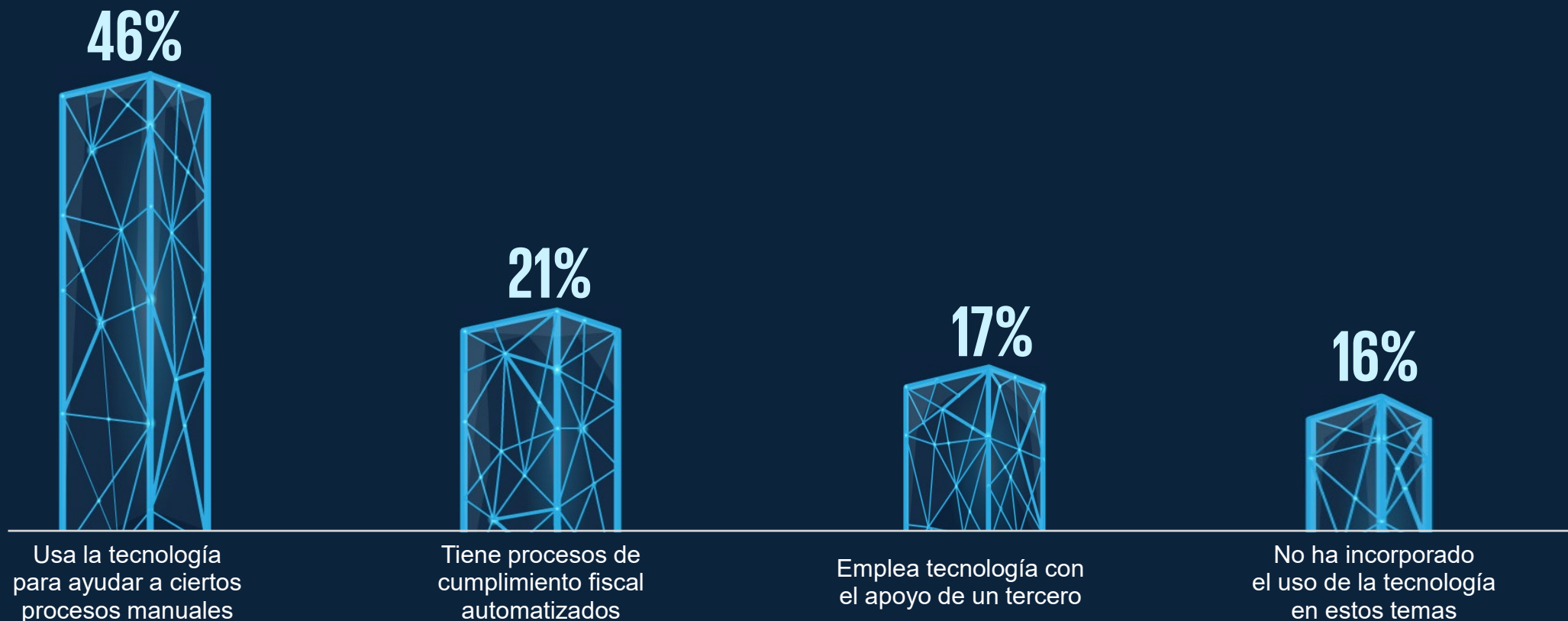
2%

Litigio fiscal con personal interno

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar opciones adicionales.

Transformación digital de la función Fiscal

¿Las organizaciones han implementado tecnología para optimizar los procesos de cumplimiento fiscal y gestión de riesgo tributario?



Estrategia empresarial

Implementación de trabajo híbrido y teletrabajo

54%

Cuenta con un modelo de teletrabajo de acuerdo con la normatividad aplicable

¿Qué retos y beneficios ha observado al implementar el teletrabajo?

Retos



Mayores requerimientos de ciberseguridad y protección de la información



Mayores expectativas por parte del talento



Mayor competencia por el talento



Inversión para habilitar herramientas de colaboración y capacitación del personal

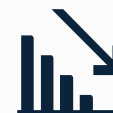
Beneficios



Aceleración de la transformación digital



Disminución de la rotación de personal

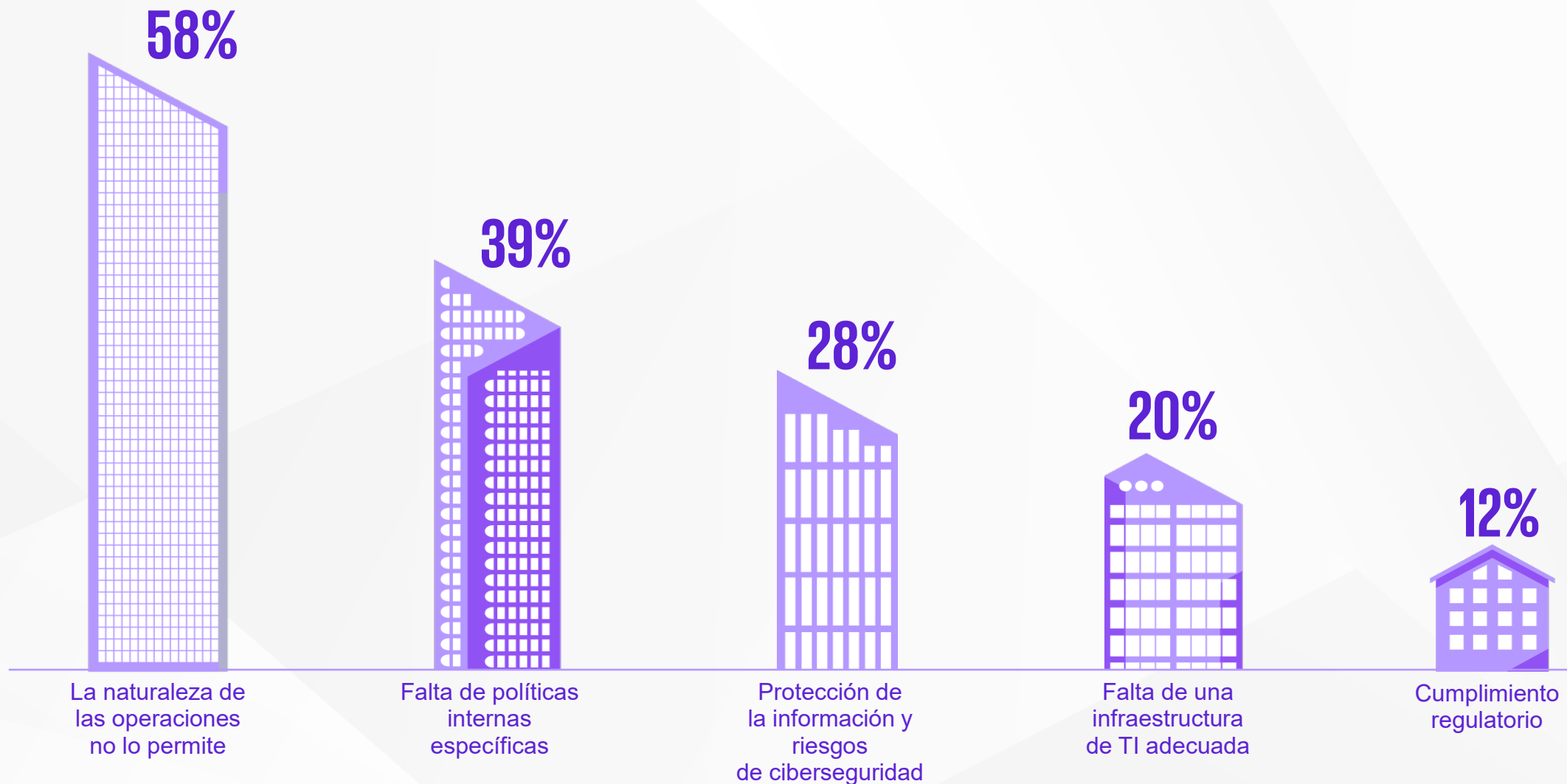


Reducción de costos



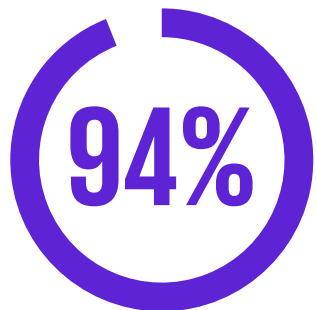
Mayor disponibilidad de talento

Obstáculos para implementar modelos híbridos



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

Prioridades para la gestión de talento



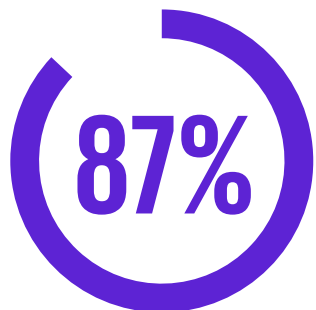
Permeable una cultura enfocada en un propósito alineado con la estrategia



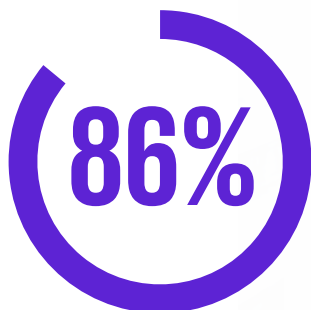
Brindar herramientas para adaptarse a la disrupción constante



Desarrollar las habilidades necesarias para implementar la estrategia de transformación digital



Mejorar la experiencia del talento (automatización de procesos de RR.HH.)



Personalizar la propuesta de valor para el talento

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



Impactos del *nearshoring*



**Alianzas en las
cadenas de valor**



**Capacidad
operativa**



Inversión



**Cartera de productos
o servicios/
Flujos de trabajo**



**Conocimiento
técnico**

Impactos del *nearshoring*

35%

Buscar alianzas en las cadenas de valor 

31%

Aumentar la capacidad operativa 

25%

Invertir en nuevas zonas geográficas 

23%

- Modificar la cartera de productos o servicios
- Optimizar los flujos de trabajo



22%

Aumentar el conocimiento técnico de la plantilla actual 

25%

No tendrá ningún impacto relevante

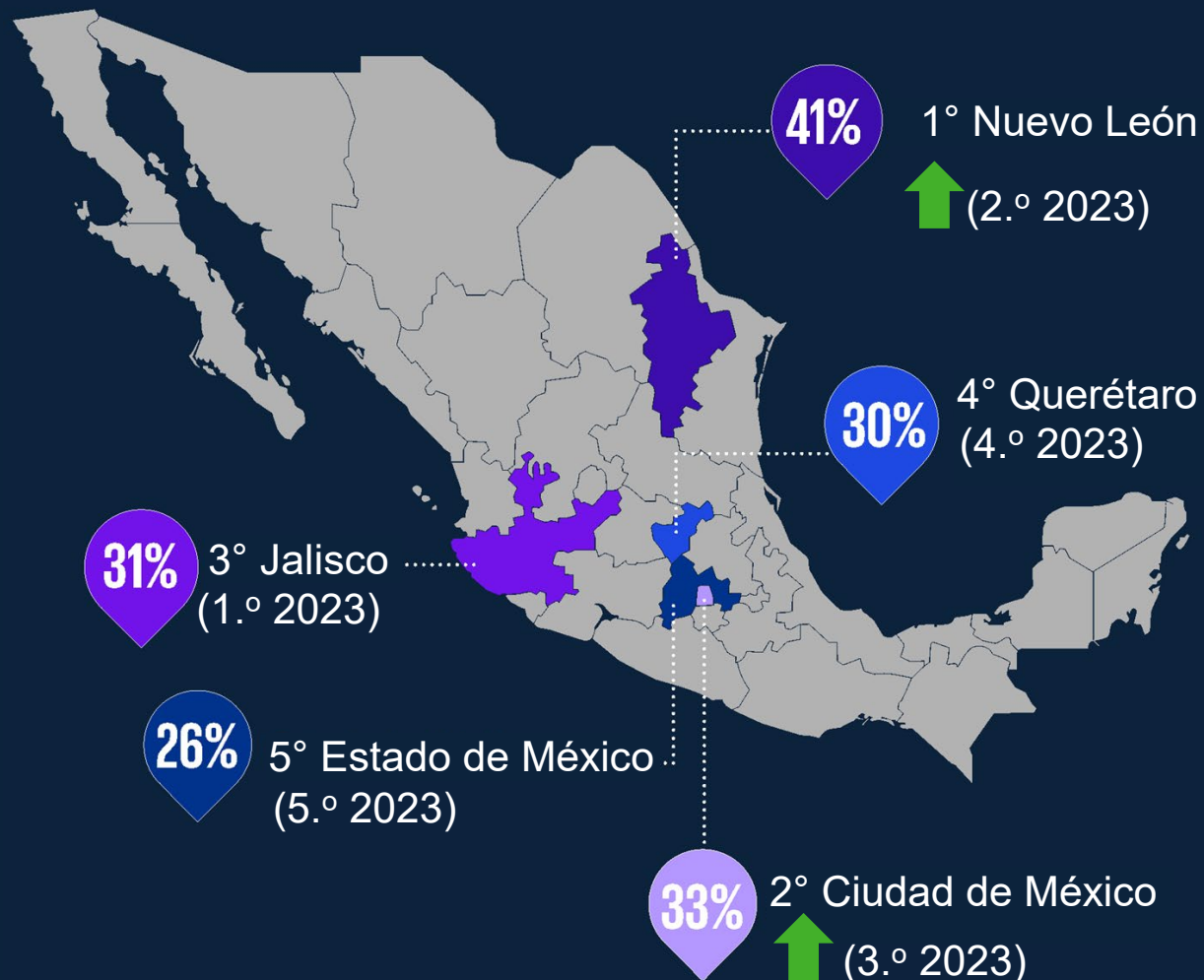
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Expansión operativa nacional

46%

Planea expandir su presencia operativa a nivel nacional (vs. 40% en 2023)

Principales destinos nacionales



Principal motivo:

72%

Ubicación estratégica

41%

Aprovechar la dinámica del *nearshoring*

Expansión operativa global

28%

Prevé ampliar su
presencia operativa
a nivel global
(= en 2023)

Principales destinos globales



Principal motivo:

62%

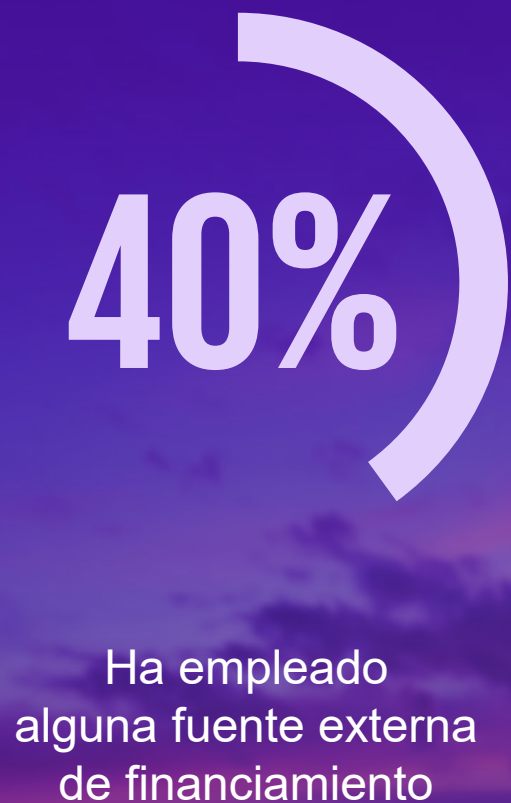
Apertura
de nuevos
mercados

43%

Alianzas
estratégicas

Fuentes de financiamiento externo

¿A qué mecanismo planea recurrir en 2024?



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

Razones para solicitar financiamiento externo



Estrategias prioritarias en 2024



Garantizar
el **control
de costos
y gastos**



Ampliar la
oferta de
productos
y servicios



Optimizar la
experiencia del
cliente



Digitalizar
procesos
mediante nuevas
soluciones
tecnológicas



Generar nuevos
flujos
de ingresos



Definir una
estrategia para
atender los temas
**ambientales,
sociales y de
gobierno
corporativo
(ASG)**

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

Innovación y transformación

Objetivo de las estrategias de innovación



60%

Incrementar la
productividad
y las ventas



55%

Mejorar la
experiencia
del cliente



54%

Asegurar la
permanencia
del negocio



46%

Desarrollar nuevos
productos o servicios



43%

Incrementar
el uso de tecnología

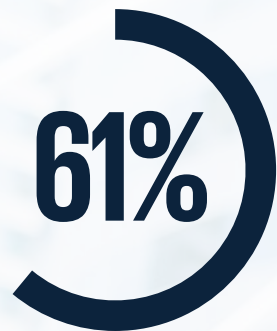
30%

Gestiona la innovación
de forma estructurada,
con procesos definidos
y formalizados

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

Herramientas tecnológicas

Tecnologías más utilizadas por las empresas:



Análisis de datos
(*data & analytics*)



•Nube
•Aplicaciones

Tecnologías con potencial de crecimiento:



Inteligencia artificial



Plataformas o *marketplaces*



Robotic process automation (RPA)

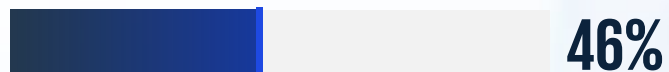
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



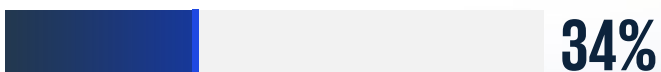
Inversión y horizonte de innovación

Porcentaje de ingresos destinado a inversión en innovación en 2024:

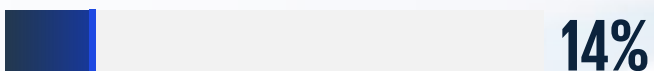
Menos de 2%



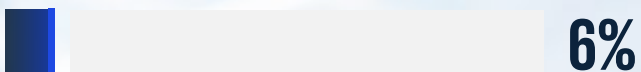
De 2% a 5%



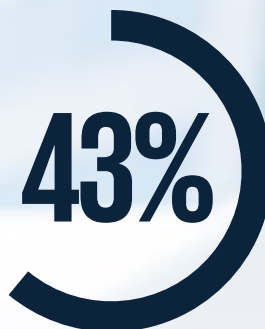
De 6% a 10%



11% o más



Horizonte o segmento de innovación en 2024:



Innovación incremental

Mejorar productos o servicios existentes



Innovación transformacional

Crear nuevos productos o servicios para abarcar mercados adicionales



Innovación adyacente

Atender nuevos mercados mediante la evolución de productos y servicios

Facilitadores para generar una cultura de innovación

73%

Compromiso
del liderazgo

60%

Capacitación

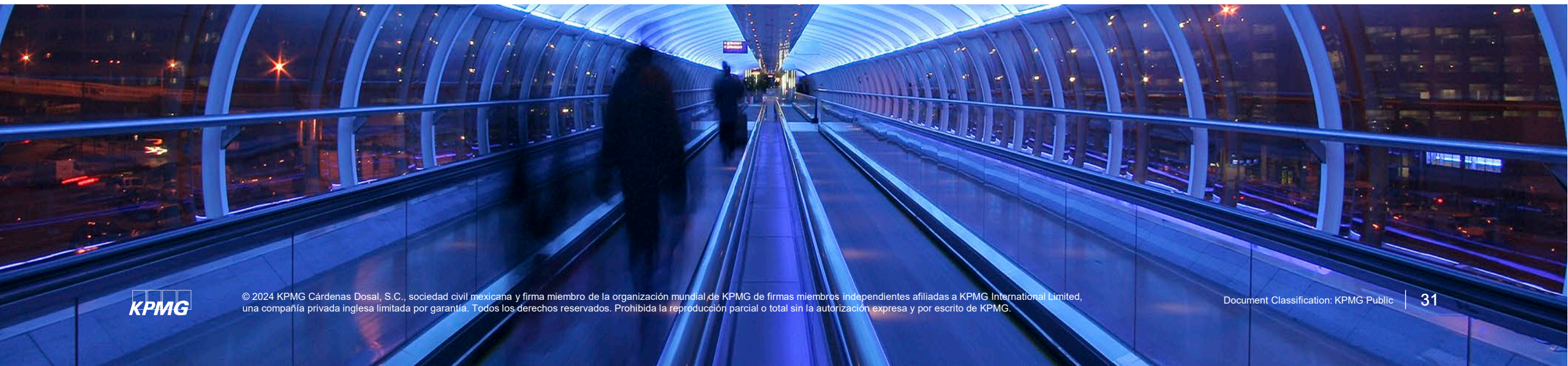
43%

Inversión en
infraestructura
tecnológica

42%

Métricas e
incentivos

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

Madurez para gestionar el riesgo

¿Qué grado de madurez tienen las organizaciones en cuanto a la gestión de riesgo empresarial?

16%

Avanzado

30%

Operativo

24%

Definido

18%

Básico

10%

Inicial

2%

Nulo

Principales riesgos

Riesgos con mayor impacto (cuantitativo y cualitativo) y mayor posibilidad de ocurrencia:

49%

Inseguridad
y Estado de
derecho



4.º 2023

37%

Cambios en las
tendencias de
consumo

Opción agregada
en 2024

Recesión
económica local o
global

Opción agregada
en 2024

35%

Ciberataques



1.º 2023

32%

Altos niveles
de inflación



3.º 2023

Nuevas
regulaciones



7.º 2023

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

Temas ASG en el plan de gestión de riesgos

¿Cómo se encuentra su plan de gestión de riesgos empresarial en cuanto a riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG)?

24%

Maduro, abarcamos de manera integral todos los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG)

46%

Limitado, abarcamos sólo algunos rubros ASG

21%

Está por definirse

9%

No consideramos los temas ASG dentro de la gestión de riesgos

Temas ASG en el plan de gestión de riesgos

Prioridades ASG para las organizaciones en 2024:



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



Preguntas y respuestas





Gracias



KPMG



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX

© 2024 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.