



# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021

Emerger ante la nueva realidad





# Contenido

**03** Prólogo

---

**22** Innovación y transformación

---

**04** Resumen ejecutivo

---

**28** Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

---

**05** Ambiente de negocios

---

**35** Metodología y perfil demográfico

---

**14** Estrategia empresarial

---

**37** Conclusiones

---



# Prólogo

Como cada año, y de manera muy especial en 2021 ante una nueva realidad, en KPMG nos llena de satisfacción el habernos dado a la tarea de analizar las prioridades de la comunidad empresarial mediante una encuesta de alcance nacional, que hoy le permite a usted identificar las principales estrategias con las que la Alta Dirección busca dar un golpe de timón para adoptar nuevos modelos de negocio que favorezcan el crecimiento de las organizaciones.

La 16.<sup>a</sup> edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* reúne información de primera mano sobre sectores como salud, servicios financieros, bienes raíces y manufactura industrial, entre otros, para conocer el impacto diferenciado que COVID-19 y la subsecuente crisis económica han tenido en la amplia gama de industrias que componen nuestra economía.

Asimismo, estos resultados muestran el esfuerzo que las organizaciones de diversas regiones del país realizan para aprovechar la paulatina reapertura de actividades y el repunte de la demanda de productos y servicios, especialmente en entidades como **Aguascalientes, Baja California, la Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León o Querétaro, que destacan por su participación en esta encuesta.**

Las respuestas fueron recopiladas entre octubre y diciembre de 2020, y el puesto de los participantes corresponde en su mayoría a cargos de dirección, presidencia, vicepresidencia, comités y Consejo de Administración, con una representación femenina de 20%. Esta participación de mujeres en puestos directivos es 42% superior a la de 2020.

Agradecemos la participación de las 1,307 tomadoras y tomadores de decisión que lideran empresas en México, quienes han compartido su opinión sobre puntos coyunturales del ambiente de negocios; la estrategia que llevará a cabo su empresa en 2021; el enfoque que dan a temas como la innovación o la transformación digital, así como la manera en que gestionan los riesgos que podrían comprometer su crecimiento y las medidas que ejecutan para asegurar el cumplimiento de las diversas regulaciones que hoy deben atenderse.

Finalmente, por primera vez en la historia de nuestro estudio hemos comparado tendencias por tamaño de organización, considerando como empresas medianas aquellas que reportan ingresos anuales hasta por 5,000 millones de pesos, y como grandes a entidades con ingresos mayores a esa cifra.

Le invitamos a conocer y compartir estos resultados, así como a conversar con nuestros profesionales para que juntos definamos la estrategia más adecuada para optimizar el modelo de negocios de su organización. Nuestro objetivo es que podamos emerger a una nueva realidad con ideas disruptivas que le permitan crecer de manera sostenible a largo plazo, a pesar de los enormes retos que enfrentamos actualmente como sociedad.

Atentamente,



# Resumen ejecutivo

## Ambiente de negocios



**42%** de los encuestados esperan que las ventas de su empresa en el primer semestre de 2021 disminuyan entre 1% y 20%.

En el segundo semestre del año, **44%** confía en que las ventas se incrementen en la misma proporción.

**67%** menciona que asegurar la confianza de los inversionistas para apuntalar el crecimiento económico es el reto principal de México en 2021.

**36%** cree regresar a los planes de inversión que tenía antes de la pandemia hasta 2022.

Atraer al mejor talento es fundamental en un contexto en el que las barreras geográficas se han difuminado. La inversión en tecnología permite que las compañías se enfoquen en desarrollar una óptima experiencia del cliente, y que, mediante soluciones digitales, aumenten la productividad y eficiencia de los recursos, mientras resguardan la información del consumidor y del propio negocio con base en políticas y lineamientos robustos.

## Estrategia empresarial



Acciones para incrementar la resiliencia del negocio:

- Centrarse en la experiencia del cliente
- Invertir y digitalizar procesos con nuevas soluciones tecnológicas
- Crear nuevos modelos de negocio digitales

**48%** empleó alguna estrategia de financiamiento ante los efectos de la pandemia, principalmente para:

- Mantener la operación
- Pagar capital de trabajo
- Pagar créditos bancarios e intereses
- Incrementar la eficiencia operativa

## Innovación y transformación



Las estrategias de innovación se utilizan para:

- Aumentar la productividad y eficiencia
- Incrementar las ventas
- Acelerar la transformación digital de la empresa

Principales barreras de la transformación digital:

- Cultura empresarial no enfocada en la innovación
- Presupuesto insuficiente
- Poca velocidad para adoptar las tecnologías emergentes



Principal habilitador de éxito de la transformación digital:

- Apoyo por parte del liderazgo de la organización

## Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio



Derivado de la pandemia, **44%** de las empresas reforzaron su programa de gestión de riesgos.

Los riesgos de negocio con mayor posibilidad de ocurrencia y que ocasionarían impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia del negocio son:

- Atracción y retención del talento
- Falta de liquidez
- Ciberataques



El objetivo más importante del cumplimiento regulatorio:

- Aplicar eficientemente políticas y procedimientos



# Ambiente de negocios

## Hacia una reactivación gradual

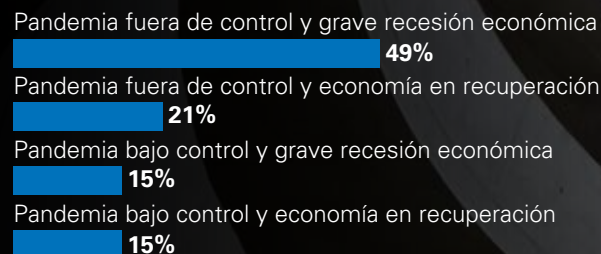
Previo al confinamiento, México enfrentaba un entorno económico mundial con un crecimiento del producto interno bruto (PIB) moderado y una perspectiva de repuntar gradualmente a largo plazo. El principal factor de riesgo era la desaceleración económica en Estados Unidos, la cual vaticinaba un debilitamiento del sector de manufactura.

El confinamiento que hemos vivido a partir de marzo de 2020 es una contingencia que ha transformado la industria en México, y que posiblemente tendrá gran impacto en las siguientes generaciones.

Los indicadores económicos de México muestran una mejoría gradual. De acuerdo con la *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: diciembre de 2020*, realizada por el Banco de México, el PIB cerrará en -9.10%, una caída menos profunda que la esperada anteriormente, lo cual obedece a la reapertura gradual de los espacios públicos.

La probabilidad de nuevos confinamientos estrictos no pasa desapercibida para 70% de la Alta Dirección, que considera que en 2021 México enfrentará una pandemia fuera de control, más un 64% que piensa que sufrirá una grave recesión económica.

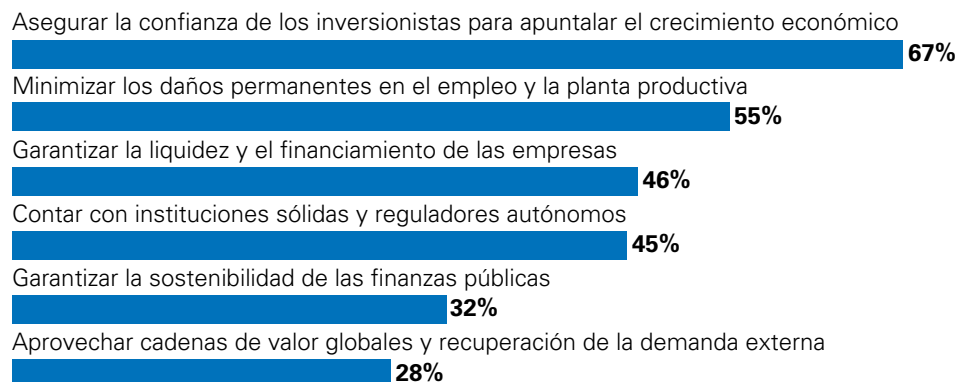
### ¿Qué enunciado se apega más a la relación entre crisis económica y crisis sanitaria que enfrentará México en 2021?





El semáforo de riesgo epidemiológico marca la pauta de varios indicadores económicos y, con ello, los retos que enfrenta el país. De acuerdo con los resultados del presente estudio, el reto más relevante que encara México en 2021 es asegurar la confianza de los inversionistas para apuntalar el crecimiento económico (67%).

### ¿Cuáles son los retos principales que enfrentará México en 2021?



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

En este sentido, existen señales positivas; por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) evaluó en octubre de 2020 la postura de México en materia económica como adecuada, destacando como líneas de defensa sólidas ante la crisis un tipo de cambio flexible; reservas internacionales óptimas; una moneda altamente líquida, y una línea de crédito también flexible, aunadas a los resultados de las elecciones presidenciales en Estados Unidos.<sup>1</sup>

Los analistas presuponen una mejoría de la economía mexicana debido a una menor volatilidad de los mercados financieros internacionales, que podría apreciar al peso mexicano; un mejor desempeño de los índices accionarios locales, y, en consecuencia, un ambiente más favorable para la atracción de capitales.<sup>2</sup>

1 *Informes de perspectivas de la economía mundial*, Fondo Monetario Internacional, 2020.

2 *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Septiembre de 2020*, Banco de México, 2020.

3 "Durante septiembre se generaron cerca de 114 mil empleos formales", *Gaceta Económica*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2020.

4 *Nota técnica país. Panorama laboral en tiempos de la COVID-19. México y la crisis de la COVID en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos*, Organización Internacional del Trabajo, 2020.

Ante este contexto, en opinión de la Alta Dirección, el segundo reto para apuntalar el crecimiento del país es minimizar los daños permanentes en el empleo y la planta productiva (55%). Debido a la contingencia sanitaria se perdieron más de 710,000 puestos registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS),<sup>3</sup> y 44% de la población ocupada en México (aproximadamente 24 millones de personas) se enfrenta al riesgo de sufrir reducción de horas o salarios, entre otras repercusiones,<sup>4</sup> de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo.

Es manifiesta la necesidad de garantizar la liquidez y el financiamiento de las empresas (46%), como tercer reto más relevante para México; seguida de contar con reguladores autónomos e instituciones sólidas (45%), entre las que destaca el Banco de México, que actualmente se encuentra en medio de un proceso de reforma; garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas (32%), y, finalmente, aprovechar cadenas de valor globales y la recuperación de la demanda externa (28%).





## Distintos sectores, distinta repercusión

Las medidas para combatir la contingencia sanitaria han afectado los sectores económicos de diversa manera: 53% de los encuestados mencionan que las ventas del sector en el que operan serán menores en 2021 comparándolas con las de 2019; 15% espera que mantengan el mismo nivel, y 32% refiere que sus ventas serán superiores.

Distintos sectores recibieron un duro golpe en sus ingresos, mientras otros han visto mejorar sus números, lo cual permite observar que la recuperación depende de la evolución de la pandemia, de los factores macroeconómicos y de los cambios propios de cada industria, los cuales definen la velocidad de las curvas de recuperación en cada una.<sup>5</sup>

Los sectores que prevén mayores pérdidas en el primer semestre de 2021 son: hotelería y turismo (81%); *outsourcing* (80%), y medios de comunicación (79%). Por el contrario, los sectores que más esperan tener ingresos mayores o iguales a los de 2019 son: salud (67%), electrónicos / *software* (52%), así como consumo / *retail* (50%).

Para crecer de forma sostenida, es fundamental alinear las necesidades de la organización con su propósito a largo plazo. Por ello, en relación con el efecto de la pandemia en las ventas de la empresa de cara a los siguientes tres años, el optimismo es incremental: 24% espera que las ventas aumenten en el primer semestre de 2021; 49% espera que lo hagan en el segundo semestre, y 72% prevé que esto se dé en los siguientes tres años.

La lectura de estos resultados confirma que 2021 es un año dedicado a la recuperación, y que será 2023 el año en que la mayoría de las empresas obtengan alivio a lo vivido en 2020, aumentando sus ventas de manera más consistente, mientras solo dos de cada diez (19%) seguirán teniendo algún tipo de efecto negativo para ese entonces.

## ¿Cómo se comportarán las ventas en el sector en 2021 en contraste con 2019 (antes de la pandemia)?

Más de 40% menores a 2019

3%

De 21% a 40% menores

14%

De 1% a 20% menores

36%

Iguales a 2019

15%

De 1% a 20% superiores

26%

De 21% a 40% superiores

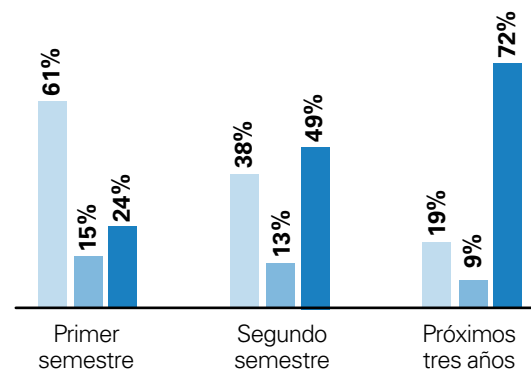
5%

Más de 40% superiores a 2019

1%

## ¿Cómo afectará la pandemia a las ventas de la empresa en los siguientes periodos?

Disminuirán No tendrán impacto Aumentarán



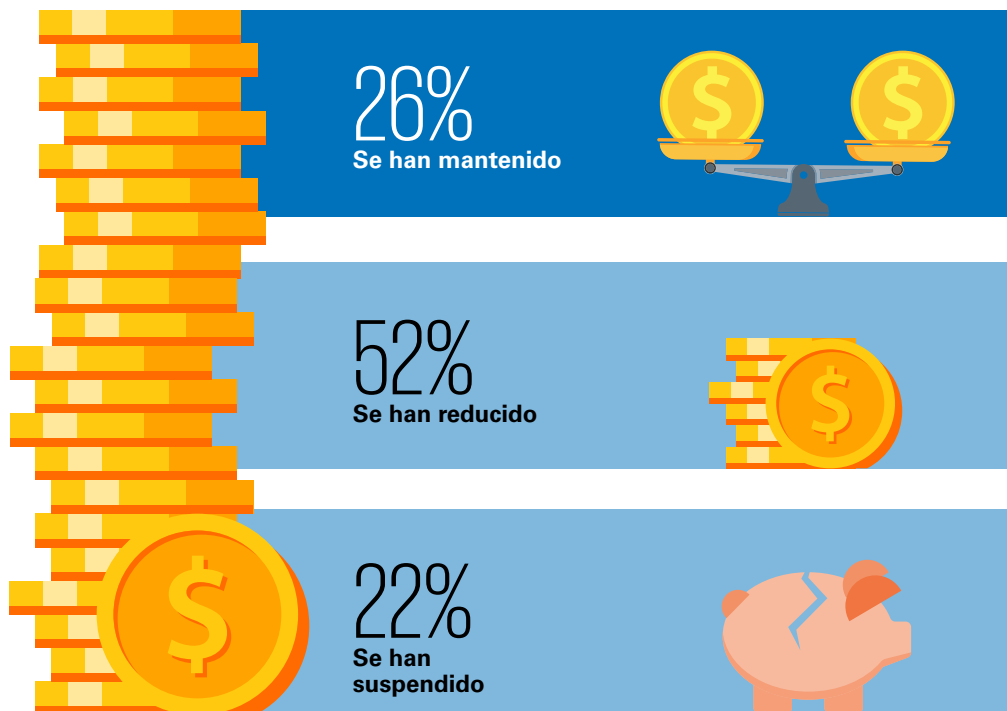


## La brújula económica

La política monetaria y los estímulos fiscales se han vuelto protagonistas ante los estragos económicos y la progresiva recuperación. Las previsiones para 2021 incluyen escenarios de nuevas olas de COVID-19 y que los bancos centrales sigan manteniendo tasas de referencia negativas con una recuperación lenta y paulatina.

En nuestro país, 74% de la Alta Dirección señala que sus decisiones de inversión se han reducido o suspendido debido a medidas de política monetaria y fiscal, 71% en el caso de empresas grandes y 76% para organizaciones medianas.

### ¿Cómo han afectado las medidas de política monetaria y fiscal las decisiones de inversión?

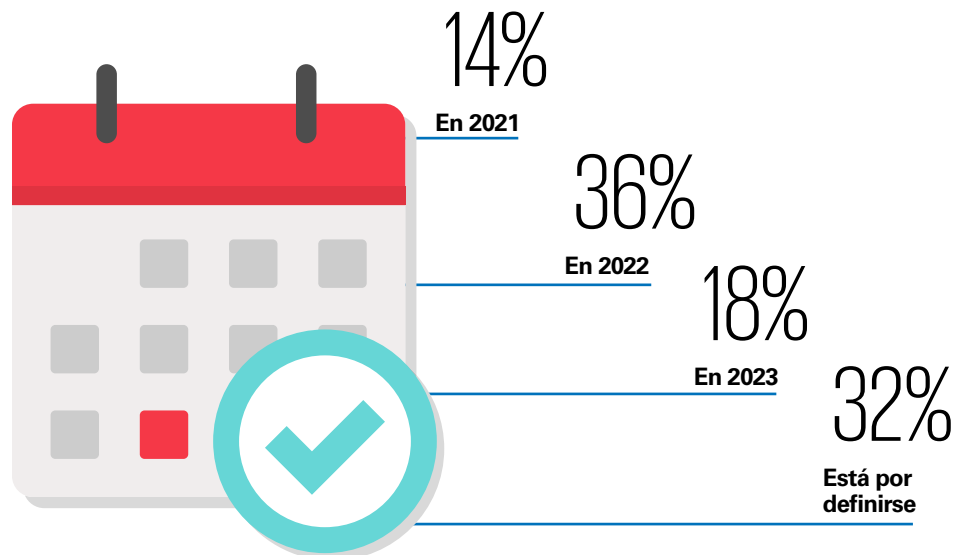


Esta respuesta de cautela es el sentir de un segmento del mercado que probablemente percibe que los incentivos para sortear el efecto de COVID-19 han sido insuficientes, esperando encontrar a futuro más factores que activen la confianza de la inversión.

Tres de cada diez (32%) encuestados que redujeron o suspendieron sus inversiones señalan que aún no han definido en qué año podrían regresar a los planes de inversión que tenían antes de la pandemia, lo cual es reflejo del ambiente de incertidumbre que perciben. Por otro lado, cuatro de cada diez (36%) proyectan que será a mediano plazo cuando recuperen el ritmo de inversión, es decir, en 2022, mientras que dos de cada diez (18%) esperan que esto ocurra hasta 2023.

En 2021, la mayor parte de la Alta Dirección no contempla realizar inversiones, sino que se continúe dando atención a métricas de capital de trabajo que permitan reducir costos de manera focalizada; al cuidado de la liquidez para cumplir obligaciones adquiridas, y a las negociaciones de términos y condiciones con clientes y proveedores.

### ¿En qué año espera regresar a los planes de inversión que tenía antes de la pandemia?







## Cambios y apoyos en México

De acuerdo con el reporte del FMI sobre los países del G20, México ocupa el número 20 en medidas y estímulos fiscales para apoyar a las empresas. Ante ello, 55% de la Alta Dirección menciona que este rubro debería haber sido la prioridad en el paquete económico 2021, para que contemplara mayores incentivos fiscales para las empresas.

### ¿Cuál debería ser la prioridad del paquete económico 2021?

Proponer incentivos fiscales para empresas

55%

Atender el tema de seguridad y combatir la corrupción

26%

Destinar mayor presupuesto a salud

14%

Combatir la defraudación y evasión fiscal

5%

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha recomendado disminuir las cargas fiscales para incentivar la velocidad de la recuperación,<sup>6</sup> con la premisa de que fortalecer a las organizaciones generaría empleos, incrementaría el poder de compra de los hogares, mejoraría la competitividad y, con ello, se constituiría un círculo virtuoso de crecimiento de la economía.

Como segunda expectativa, destaca el tema de la seguridad y el combate a la corrupción (26%), ya que sigue siendo una constante amenaza para las empresas, y representa un costo. De acuerdo con el reciente estudio *El impacto de los delitos financieros. Prevención, detección y respuesta* de KPMG en México, para nueve de cada diez empresas en nuestro país la corrupción impacta entre 5% y 35% a las utilidades netas.

Robustecer el presupuesto destinado al sector salud y combatir la defraudación y la evasión fiscal representan prioridades de menor criticidad para la Alta Dirección, probablemente porque dichas medidas fueron contempladas en las reformas fiscales de 2020 y en el paquete económico de 2021, reflejando así un avance en la materia.

<sup>6</sup> OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Tax and fiscal policy in response to the Coronavirus crisis: Strengthening confidence and resilience, OCDE, 2020.





## Subcontratación en la agenda

En México, al menos 5 millones de trabajadores inscritos en el IMSS (23% de los inscritos) están subcontratados, esquema utilizado por las empresas para simplificar la gestión de recursos humanos, reducir tiempos y costos.<sup>7</sup>

El anuncio de una iniciativa para reformar varias leyes en materia de subcontratación ha permeado en las empresas dedicadas al giro: 60% espera una reducción de sus ventas en el primer semestre de 2021, destacando que 30% prevé una afectación de más de 20% con base en los resultados del presente estudio.

Las respuestas de la presente encuesta mencionan que una de las prioridades del paquete económico para 2021 debe ser el combate a la defraudación y evasión

fiscal; sin embargo, es necesario revisar a detalle los posibles efectos colaterales que puede ocasionar un cambio a las reglas del mercado laboral.

Ante la pérdida de empleos en 2020, es preciso buscar formas de preservar las fuentes de trabajo existentes. De acuerdo con estudios de El Colegio de México, los sectores que hacen uso intensivo de la subcontratación reducen la informalidad de 33% a 22% de la población ocupada.<sup>8</sup>

Sin duda, la propuesta de reforma a la legislación del *outsourcing* que sea aprobada marcará la competitividad de la economía frente a otros socios comerciales y enviará una señal a la inversión nacional y extranjera.

## Bienvenida al T-MEC

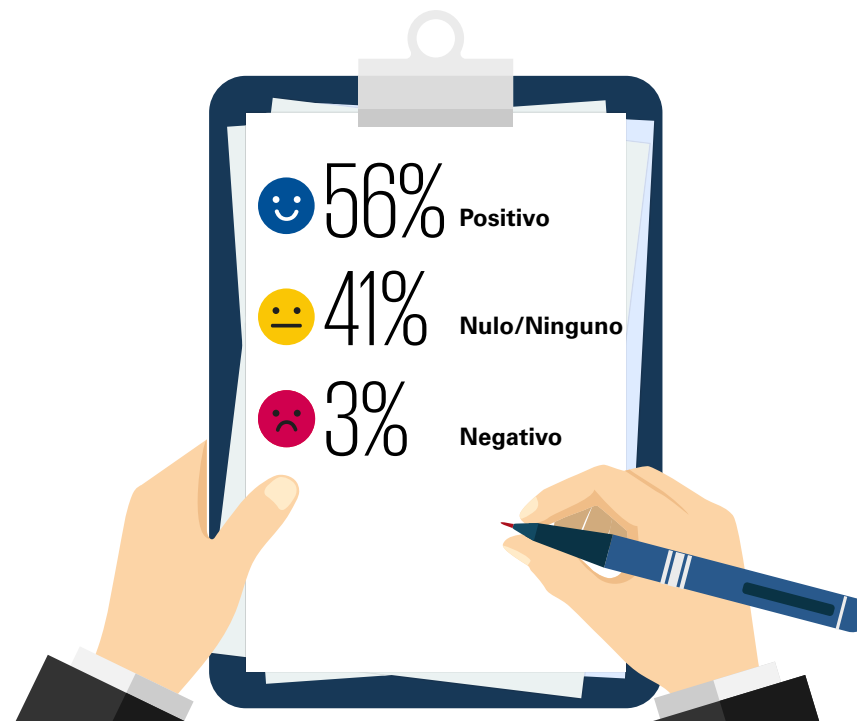
La entrada en vigor del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) ha sido bien recibida por la Alta Dirección: 56% afirma que el impacto operativo para la empresa será positivo, cifra consistente con encuestas de años anteriores. Las industrias que mayor impacto positivo perciben son *outsourcing* (75%), transporte (72%) y manufactura/industrial (66%).

El T-MEC fortalece la competitividad de México como plataforma de producción y exportación, pues un acuerdo comercial genera crecimiento de las empresas atrayendo inversiones a sectores estratégicos, al tiempo que se proporciona una mayor integración de la infraestructura de telecomunicaciones, así como del marco regional de protección a la propiedad intelectual, entre otros beneficios.

Como parte de los diversos objetivos que tiene el tratado, uno de los más importantes es mantener e implementar disciplinas que permitan fortalecer la cooperación y la transparencia, junto con la promoción del intercambio de mercancías en la región.

Esto implica la adopción de diversos cambios en tres temas principales: laborales, reglas de origen, y logísticos o de proveeduría, para procurar el cumplimiento de las disposiciones y las obligaciones acordadas.

## Respecto a la reciente entrada en vigor del T-MEC, el impacto operativo para la empresa será...



<sup>7</sup> Estadísticas del sector, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020.

<sup>8</sup> García, Brígida. Reseña de *Ciudad de México, heterogénea y desigual: un estudio sobre el mercado de trabajo* de María Edith Pacheco Gómez Muñoz, *Estudios Demográficos y Urbanos*, 20, 2005. 10.24201/edu.v20i1.1239



Para 94% de la Alta Dirección, la adopción de los cambios logísticos y de proveedores ha sido un tema sencillo o de mediana dificultad, y 59% afirma que los cambios únicamente supusieron costos internos.

Sectores como comunicaciones, transporte, automotriz, construcción / infraestructura y servicios indican haber enfrentado una mediana complejidad, puesto que la adopción de cambios ha implicado análisis internos y la necesidad de apoyarse en asesores externos.

### La adopción de los cambios que implicó la entrada en vigor del T-MEC fue...

#### Temas laborales



#### Cambios en reglas de origen



#### Cambios logísticos o de proveedores



- De mediana dificultad, implicando análisis internos y el apoyo de asesores
- Sencilla, generando costos internos
- Complicada, generando costos elevados y cambio de procesos

Las modificaciones en cuanto a temas laborales, que incluyen condiciones, salarios, horas, seguridad, salud, representación de los trabajadores, entre otros, tampoco han significado un esfuerzo mayor: 52% señala que la adopción de medidas fue sencilla y 40% afirma haber tenido dificultades de mediana complejidad.

Por último, la implementación de los cambios en reglas de origen cuenta dos historias distintas, cuatro de cada diez empresas grandes (42%) mencionan que la adopción ha significado análisis internos e incluso la contratación de asesores, mientras que una de cada diez (9%) refiere que le generó costos elevados y cambio de procesos, en contraste con las empresas medianas, segmento en el cual seis de cada diez (55%) indican que la adopción fue sencilla.





## Construyendo inmunidad

La ciencia ha dejado el laboratorio y el tema de las vacunas aumenta su relevancia conforme pasa el tiempo, sobre todo, en cuanto a proyecciones de abastecimiento y distribución. Si bien el lanzamiento de vacunas contra COVID-19 supondrá un alivio ante la enfermedad, probablemente las consecuencias económicas persistan más tiempo.

A casi un año de haber iniciado el confinamiento, ocho de cada diez encuestados (81%) señalan que no regresarán a las estrategias de negocio previas a la pandemia,

aun si la vacuna contra COVID-19 fuera aplicada en el primer semestre de 2021: 56% seguirá desarrollando un modelo híbrido entre lo físico y lo digital; 18% continuará con el modelo de operación desarrollado durante a la pandemia, y 7% realizará nuevas alianzas estratégicas.

Generar resiliencia, ya sea en modelos físicos, virtuales o híbridos, ha sido el tema más relevante de los 12 últimos meses, en medio de un ambiente de distanciamiento social, que modificó el comportamiento del cliente de forma abrupta.

Si la vacuna de COVID-19 fuera administrada en el primer semestre de 2021, ¿cómo cambiaría la estrategia de negocio de la empresa?

56%

Se desarrollaría un modelo de negocios híbrido (físico y digital)

18%

Se continuaría con el nuevo modelo desarrollado tras COVID-19

10%

Está por definirse

9%

Se regresaría a patrones de negocio previos a COVID-19

7%

Se realizarían nuevas alianzas estratégicas de negocio





La gran mayoría de la Alta Dirección (93%) afirma que la salud y el cuidado de los colaboradores son relevantes para la empresa, manifestando una gran consciencia respecto a que el talento permite que el negocio siga conectado con el cliente.

En la búsqueda del bienestar de la fuerza laboral, para ocho de cada diez encuestados (81%) la innovación en modelos híbridos de negocio y mercado (físicos y digitales) es un tema relevante para 2021, pues la oscilación entre ambos ambientes ha incidido en qué servicios y productos se realizan, cómo se fabrican y se distribuyen.

Por otra parte, la resiliencia es fundamental en la nueva realidad, pues la capacidad de responder

ágilmente es una competencia básica para que las empresas sobrevivan y prosperen.

Combinar soluciones inmediatas para modelos de negocio físicos con inversiones en alternativas digitales ha convertido a la ciberseguridad en otro tema prioritario: 77% de la Alta Dirección considera que es relevante hacer una inversión en la materia. De acuerdo con el estudio *Combatir el cibercrimen en la nueva realidad* de KPMG en México, 37% de las empresas invierten en ciberseguridad por lo menos 6% del presupuesto anual de operación.

En sintonía con la inversión en ciberseguridad, 72% de la Alta Dirección señala que la prevención de fraudes es relevante. A pesar de que varias

organizaciones han desarrollado mecanismos para denunciar y detectar el fraude, reconocen la necesidad de ajustar los controles actuales con programas integrales de prevención, ya que en crisis como la actual, el riesgo de fraude puede incrementarse.

### ¿Qué tan relevantes serán las siguientes acciones para la empresa en 2021?

#### Salud y cuidado de los colaboradores



#### Innovación en modelos híbridos (físico y digital) de negocio y mercado



#### Inversión en ciberseguridad



#### Prevención de fraudes



#### Reestructuración financiera



■ Relevante ■ Poco relevante ■ Indiferente



**Blanca Treviño**  
Presidenta y CEO  
Softtek

“

Existe una demanda actual y a futuro de adaptarse a los cambios con resiliencia y empatía hacia los clientes y el talento

”



# Estrategia empresarial

## Talento versátil y adaptable

La forma en que interactuamos a partir de COVID-19 ha ocasionado que la Alta Dirección busque soluciones para mantener la productividad de las empresas, con base en una mentalidad digital que reconfigure la fuerza laboral en términos de trabajo a distancia, restricción de viajes de negocio, automatización de servicios, entre otros rubros.

En opinión de la muestra encuestada, nueve de cada diez empresas (89%) planean mantener un modelo híbrido en 2021, combinando trabajo en las instalaciones de la organización y trabajo a distancia. En cuanto a las empresas grandes, 52% menciona que mantendrá a la mayoría de los colaboradores trabajando a distancia, cifra que se reduce a 42% en las organizaciones medianas.

### ¿Qué esquema de gestión de talento planea adoptar a partir de 2021?

La mayoría de los colaboradores trabajando a distancia **45%**

La mayoría de los colaboradores en las instalaciones de la empresa **44%**

Regresaremos al modelo tradicional: 100% presencial **9%**

100% de los colaboradores trabajando a distancia **2%**

Las razones para preferir la colaboración física o a distancia dependen, además del tamaño del negocio, del sector al que pertenece, lo cual podría explicar el hecho de que 9% de la muestra en general espere regresar al modelo totalmente presencial en algún momento de 2021.

Aquellos sectores que esperan que la mayoría de los colaboradores regresen a trabajar en las instalaciones de la empresa son: manufactura o algún tipo de desarrollo industrial (75%), automotriz (74%), hotelería y turismo (71%), así como construcción e infraestructura (70%).

En cualquier caso, el talento necesita equipo tecnológico, protección y una compensación adecuados. Se espera que conforme se reduzcan los contagios, las empresas reanudarán operaciones físicamente, optimizadas con tecnología y modelos híbridos. Por otro lado, en función de la recuperación económica, la centralidad en la plantilla y la contratación estratégica serán fundamentales para cubrir las habilidades precisas, aumentar la productividad y volver a la senda del crecimiento sostenible.



Identificar los retos como una oportunidad es una virtud que distingue el liderazgo durante una crisis. En este sentido, adaptar la cultura organizacional a la nueva realidad es una oportunidad para 91% de los encuestados, quienes comprenden la importancia de alinear el propósito y los valores de la empresa al contexto actual para definir comportamientos acordes con este.

La cultura organizacional en la nueva realidad incluye una amplia gama de perspectivas; por ejemplo, la diversidad de la fuerza de trabajo, cuyo aprovechamiento es visto por 84% de la muestra como una oportunidad.

Otra coyuntura favorable identificada por la Alta Dirección es transformar la estructura de liderazgo de la empresa (87%), con base en una comunicación abierta y asertiva con el talento para darle capacidad de acción, cuidar su bienestar integral y garantizar, en la medida de lo posible, su salud física, mental y emocional para que se encuentre en las condiciones óptimas para aprovechar todo su potencial.

La ergonomía es una oportunidad que hoy viene a la mente de 83% de la Alta Dirección, en cuanto a la adaptación de la infraestructura (espacios, mobiliario y tecnología) para construir una base de soporte, funciones y responsabilidades flexibles, así como normas culturales de efecto positivo para los modelos híbridos de trabajo.

Es un tema relacionado con la necesidad de que los colaboradores se sientan valorados por la compañía y que estén satisfechos con el ambiente de trabajo virtual, comprometidos con la cultura de la empresa manteniendo el equilibrio entre su vida personal y laboral.

## ¿Percibe los siguientes aspectos sobre el capital humano como oportunidad o como amenaza para la organización?

### Adaptar la cultura organizacional a la nueva realidad



### Transformar la estructura de liderazgo



### Aprovechar la diversidad de la fuerza de trabajo



### Adaptar la infraestructura (espacio, mobiliario, TI)



### Maximizar los beneficios del personal



### Garantizar la salud de los colaboradores



■ Oportunidad
 ■ Amenaza
 ■ Indiferente



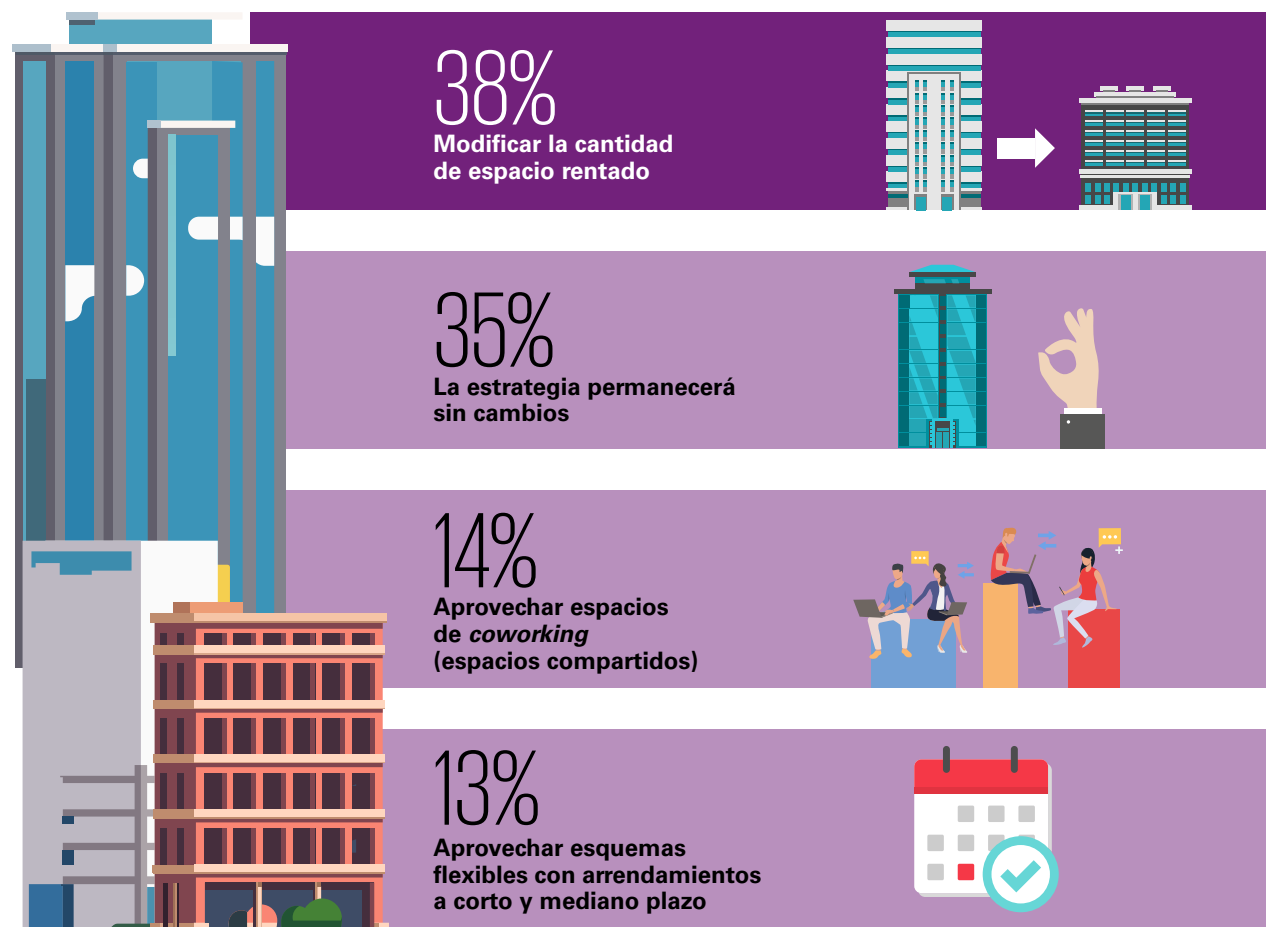
## Equilibrar la salud y los espacios físicos

La rentabilidad y las inversiones en espacios, junto con las restricciones de aforo, convierten la presencia física de la plantilla en un reto para la Alta Dirección, que implica un equilibrio de la cartera de bienes raíces y las formas en que el espacio puede usarse para generar valor.

Las industrias se encuentran ante el imperativo de evolucionar para satisfacer las cambiantes necesidades del cliente. Si bien en diversos foros se han expuesto ideas sobre reducir espacios inmobiliarios por la adopción del trabajo a distancia, únicamente cuatro de cada diez encuestados (38%) tienen como estrategia modificar la cantidad de espacio rentado, y tres de cada diez (27%) aprovecharán espacios compartidos y esquemas flexibles con arrendamientos a corto y mediano plazo, en contraste con el 35% que mantendrá su estrategia inmobiliaria sin cambios.

Las organizaciones reconsideran el papel del espacio físico, sobre todo, en cuanto a ventas minoristas, actividades comerciales y hotelería, pues actualmente las personas solo realizan desplazamientos que sean imprescindibles, buscando la salud, la seguridad y las interfaces sin contacto, aunque las expectativas del consumidor pueden cambiar con experiencias que hagan de la visita física algo que merezca la pena. Por lo tanto, el diseño de los contratos de arrendamiento también evolucionará, con nuevas cláusulas más flexibles que hagan referencia a COVID-19 o a otro tipo de siniestro.

### ¿Cuál será la estrategia inmobiliaria que implementará como respuesta al nuevo esquema laboral?



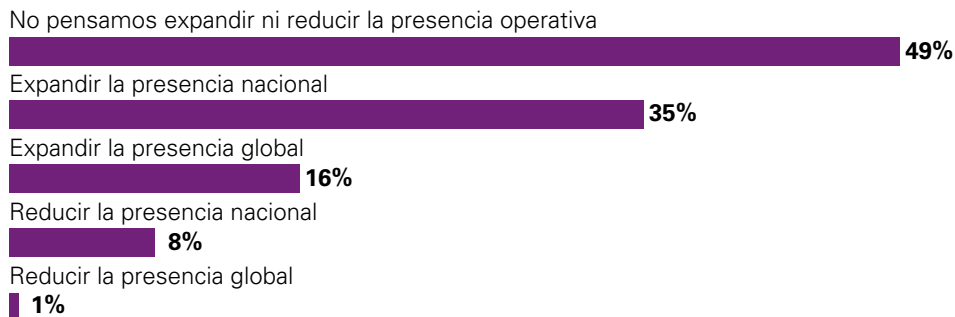




## Planes de expansión

La mitad de la Alta Dirección (49%) no tiene en sus planes ni expandir ni reducir la presencia operativa de la empresa a nivel nacional o global, y solo 9% tiene claro que la reducirá. Las empresas grandes son más cautelosas en este rubro: 54% no piensa expandir o reducir sus operaciones en términos geográficos, en contraste con las organizaciones medianas, de las cuales solo 46% se mantendrá sin cambios.

### ¿La organización planea expandir o reducir su presencia operativa en 2021?

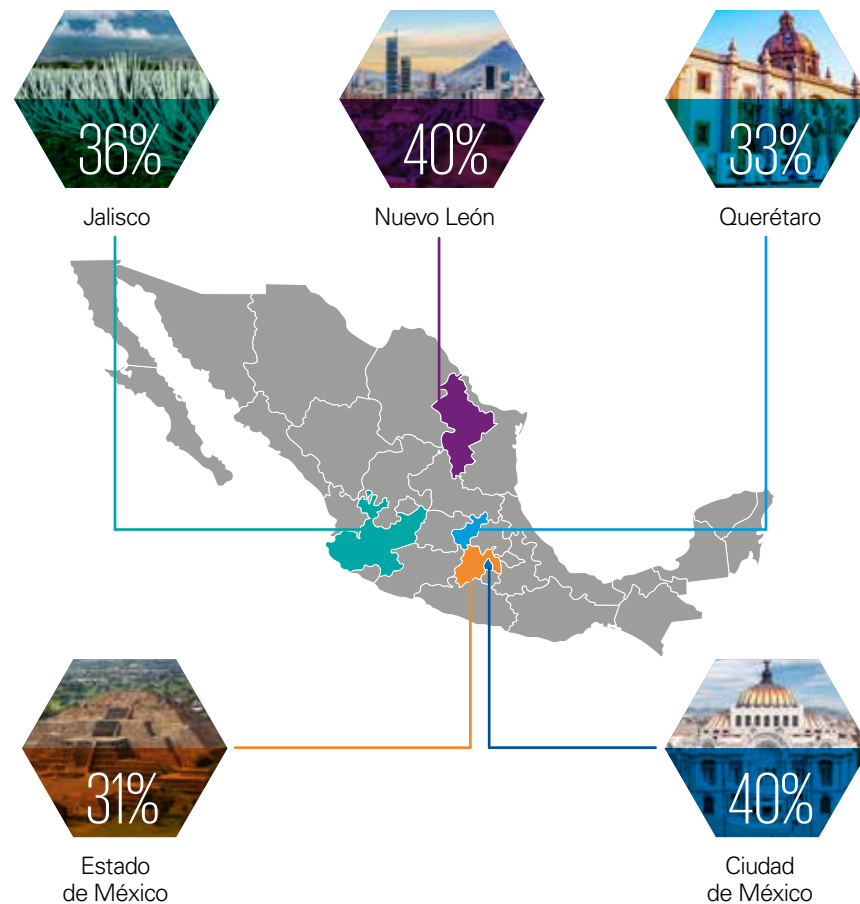


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Los cinco estados más señalados por el 35% de la Alta Dirección que expandirá su presencia operativa a nivel nacional son: Nuevo León (40%), Ciudad de México (40%), Jalisco (36%), Querétaro (33%) y Estado de México (31%). En relación con ediciones anteriores, el Estado de México se ubica por primera vez entre las cinco primeras preferencias.

### Principales entidades para expandir presencia nacional

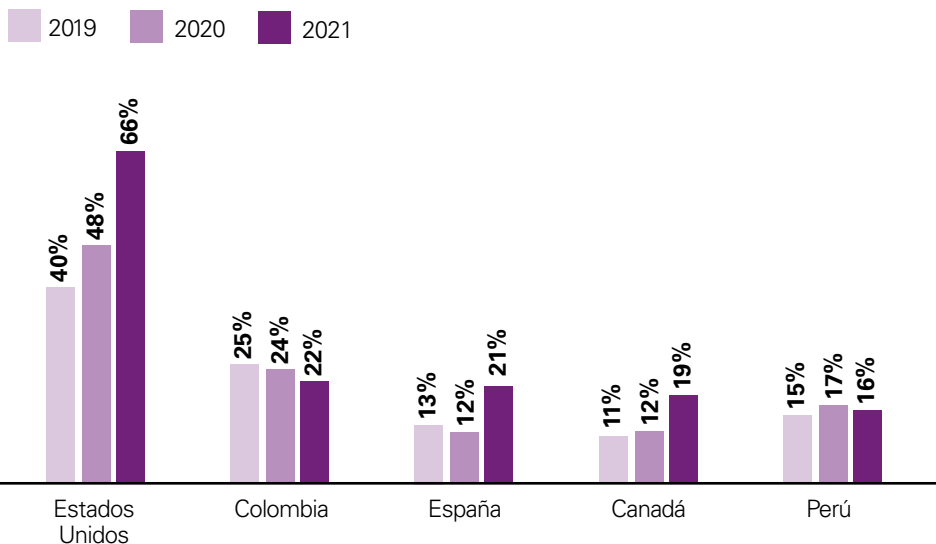


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



En cuanto a las organizaciones que planean expandir su presencia global (16%), los cinco países más destacados son: Estados Unidos (66%), Colombia (22%), España (21%), Canadá (19%) y Perú (16%), guardando consistencia con años anteriores, destacando el significativo repunte de Estados Unidos e, incluso, de Canadá, correspondiente de manera plausible a la puesta en marcha del T-MEC.

**¿En qué país(es) planea expandir su presencia la organización?**



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

**Aumentar la resiliencia financiera**

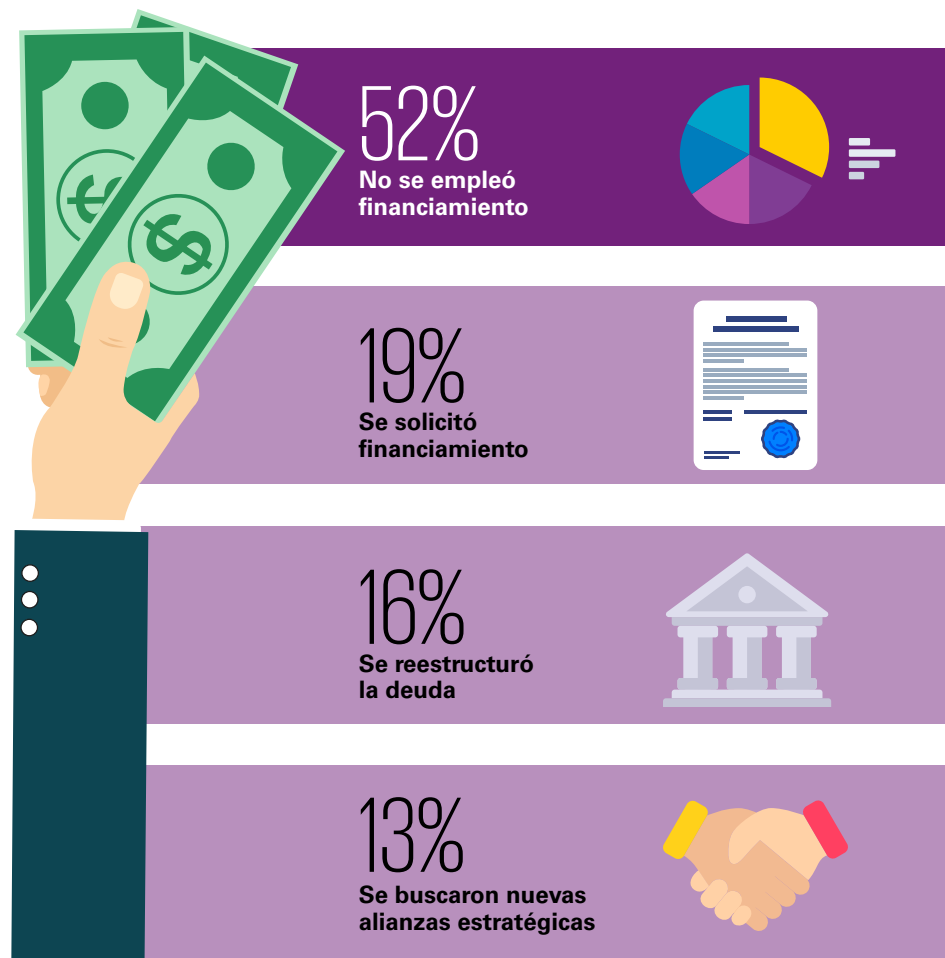
A pesar de haber transcurrido nueve meses de estrés financiero, con una abrupta caída de la actividad económica y previsiones de un futuro incierto, solo 35% de la Alta Dirección afirma haber solicitado un financiamiento o reestructurado la deuda de la compañía.

En aquellas empresas que no emplearon financiamiento (52%), esto podría deberse a que los costos de operación se redujeron por la misma dinámica de mercado; a que se llegaron a acuerdos con acreedores o proveedores, o se identificaron beneficios de liquidez a corto plazo a partir de pagos anticipados, pagos de contado, evaluación del apego al contrato, optimización de la frecuencia y ciclos de pago, es decir, a partir de la gestión del capital de trabajo,

las organizaciones han podido solventar los compromisos preexistentes y no entrar en endeudamiento.

En la nueva realidad se ha vuelto crítico para las empresas contar con las herramientas adecuadas para aumentar el suministro de efectivo, mantener su liquidez y tener libertad de maniobra.

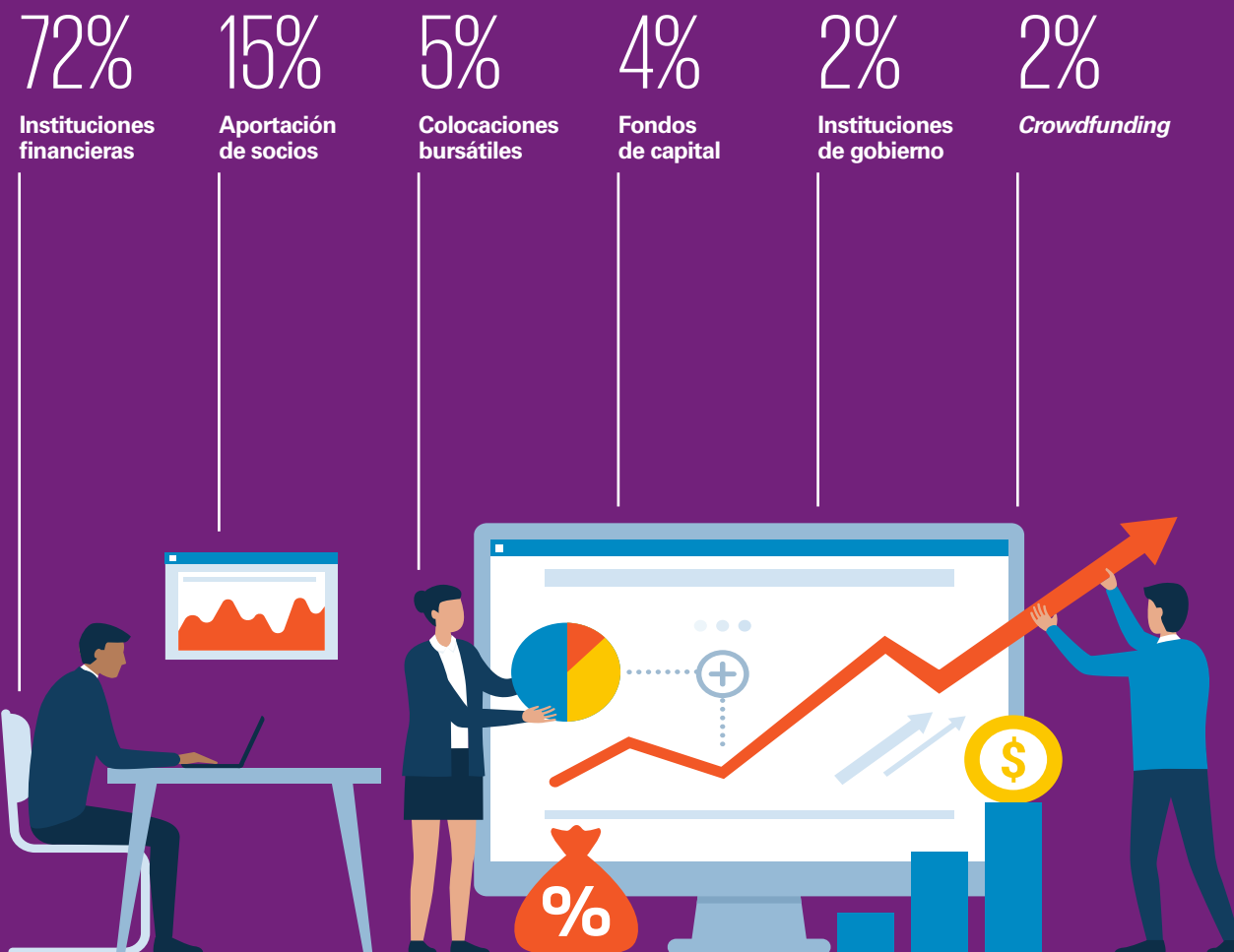
**Ante los efectos de la pandemia, ¿qué estrategia de financiamiento utilizó la empresa?**





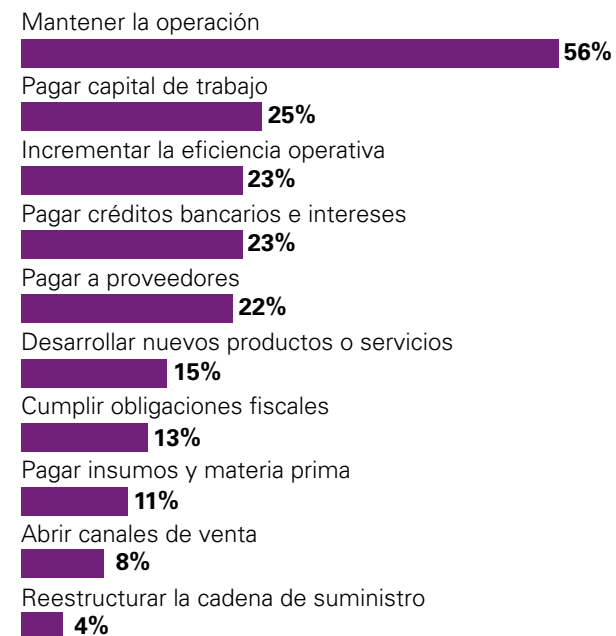
Las instituciones financieras son el mecanismo de financiamiento utilizado por 72% de la muestra, lo que significa que, ante un entorno incierto, la decisión de contratar un crédito obedece al patrón tradicional, lo que es consistente con los mecanismos utilizados en años anteriores.

### ¿Cuál fue el mecanismo de financiamiento utilizado?



En cuanto a las compañías que solicitaron financiamiento o reestructuración de su deuda (35%), la razón primordial para hacerlo fue mantener la operación (56%) seguido de hacer frente al capital de trabajo (25%); pagar créditos bancarios e intereses (23%); incrementar la eficiencia operativa (23%), y solo dos de cada diez (23%) utilizaron la deuda para desarrollar nuevos productos o servicios o para abrir canales de venta.

### ¿Cuál fue la razón para solicitar financiamiento o reestructurar la deuda?



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



**Jonas Maia**  
Contralor Corporativo  
Coca Cola FEMSA

“

Las personas empoderadas, con talento y compromiso, harán la diferencia para salir de la pandemia fortalecidos como compañía

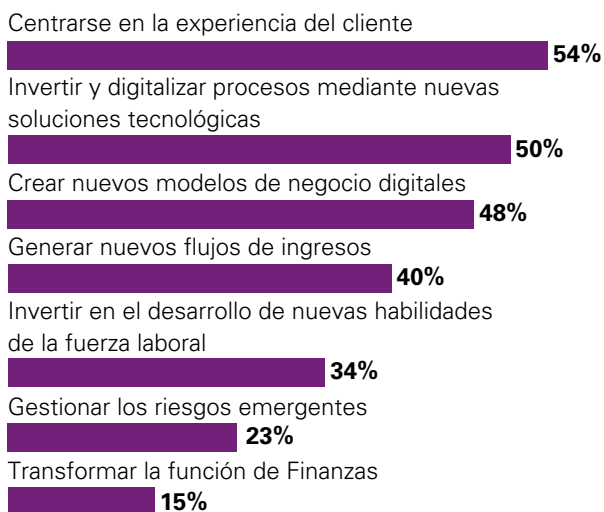
”

## Disrupción constante

La Alta Dirección en México considera que para mejorar la capacidad de resiliencia de las organizaciones y adaptarse a la disrupción constante será necesario implementar tres estrategias principales:

- 1) Centrarse en la experiencia del cliente: 54% (empresas grandes 59%, empresas medianas 51%)
- 2) Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas: 50% (empresas grandes 57%, empresas medianas 47%)
- 3) Crear nuevos modelos de negocio digitales: 48% (empresas grandes 51%, empresas medianas 46%)

### Pensando específicamente en mejorar la capacidad de resiliencia de la organización, es decir, su capacidad de adaptarse a la disrupción constante, ¿cuál de las siguientes estrategias será la prioridad para 2021?



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

Desde hace algunos años, ha quedado claro que la clave del éxito sostenible radica en poner al cliente como eje central en la estrategia del negocio. Las empresas verdaderamente enfocadas en el consumidor logran un crecimiento de ingresos tres veces superior al del promedio.<sup>9</sup>





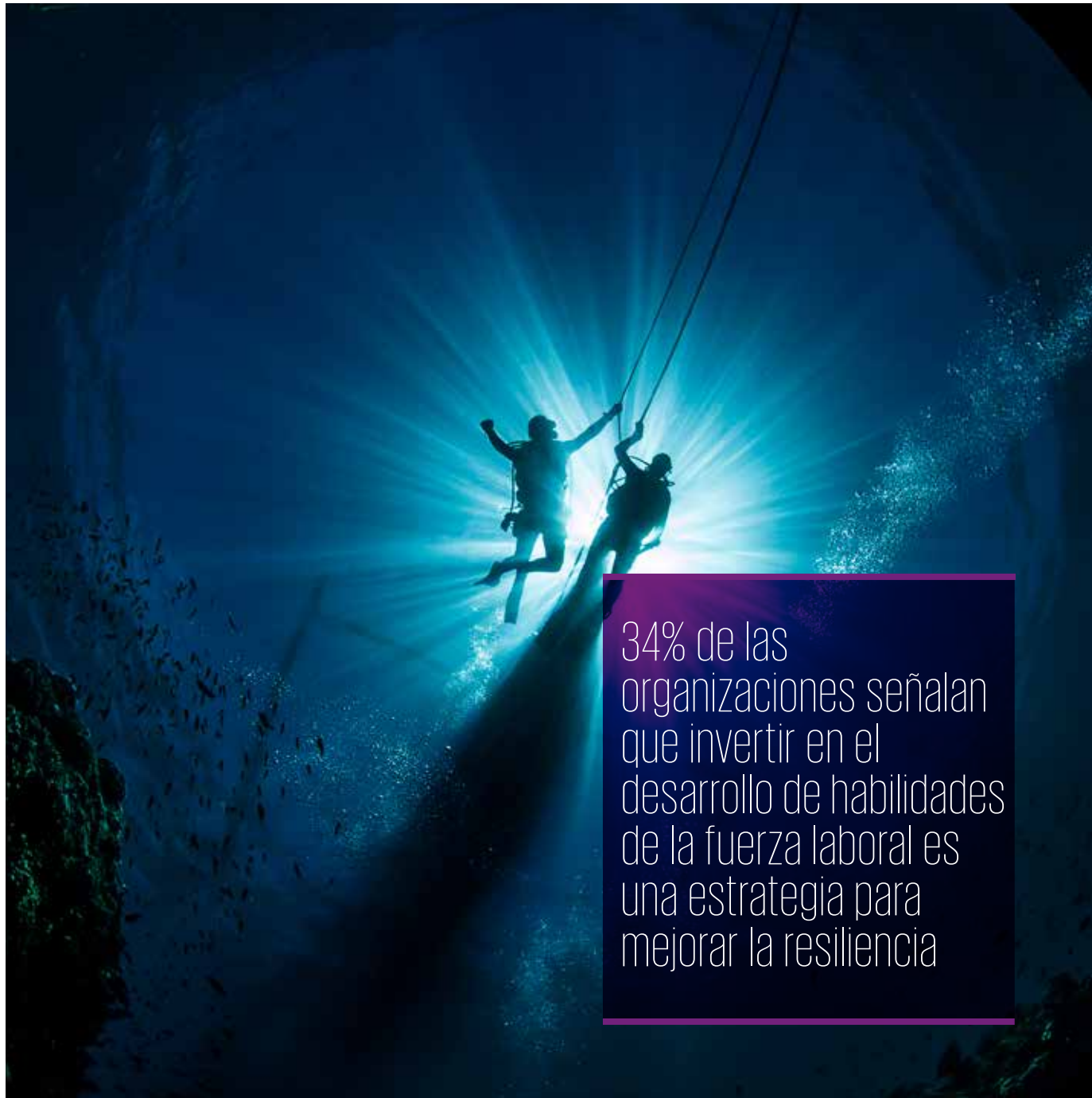
Para ello, es preciso adoptar una perspectiva horizontal que conecte todas las áreas de la compañía para generar cambios desde las ventas hasta la cadena de proveeduría para asegurar experiencias únicas y excepcionales en las múltiples interacciones que se tienen con el cliente.

En cuanto al impacto del bienestar del colaborador en la experiencia del cliente, se necesita talento comprometido y capacitado; por ello, invertir en el desarrollo de nuevas habilidades de la fuerza laboral también es señalada como estrategia para mejorar la resiliencia de las organizaciones por 34% de la muestra (empresas grandes 33%, empresas medianas 34%).

A medida que la economía se estabiliza, las industrias continúan cambiando su enfoque para incorporar nueva tecnología de automatización y medidas de gestión, dando prioridad a la tecnología digital, buscando fortalecer su eficiencia y garantizar la continuidad operativa.

En la búsqueda de resiliencia, las empresas que puedan detectar y responder con agilidad tienen más posibilidades de sobrevivir y prosperar. En este sentido, la Alta Dirección en México reconoce que es necesario crear nuevos modelos de negocio libres de limitaciones físicas, enfocados en la usabilidad, así como en tecnología disruptiva y eficiente que mantenga los costos operativos y de adquisición al mínimo posible para atraer nuevos flujos de ingresos, el cual también es un tema estratégico para 40% de la muestra (con un mayor porcentaje por parte de la empresa mediana: 46%, que de las grandes compañías: 28%).

La pandemia ha aumentado drásticamente las ventas de comercio electrónico y los escaparates digitales son cada vez más variados y sofisticados, así que toda inversión realizada en este tipo de comercialización que a inicios de 2020 pareció una solución de respuesta inmediata ha sentado los cimientos de un futuro que tendrá al cambio como única constante.



34% de las organizaciones señalan que invertir en el desarrollo de habilidades de la fuerza laboral es una estrategia para mejorar la resiliencia



# Innovación y transformación

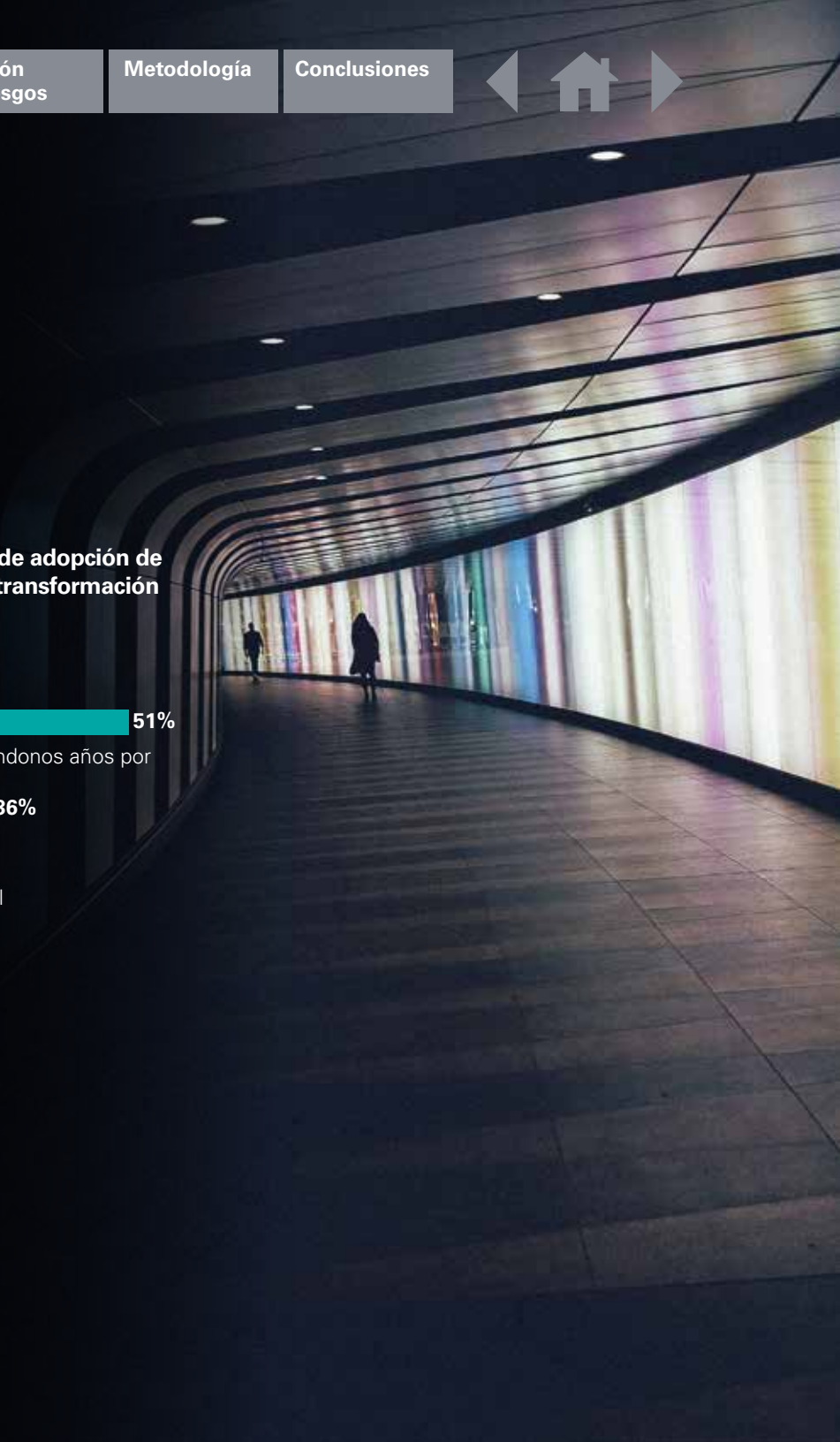
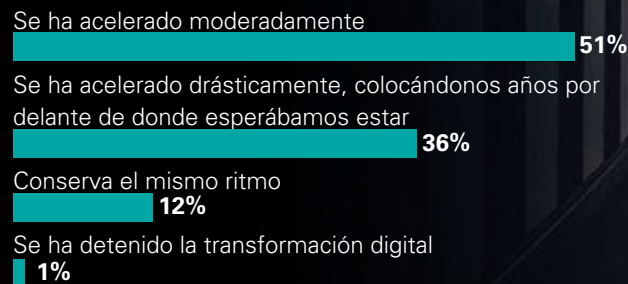
## Ser digital es lo primero

La progresiva adopción de nuevas tecnologías para lograr la transformación digital seguirá incrementando su velocidad independientemente de cómo evolucione la pandemia.

Esta adopción acelerada es confirmada por nueve de cada diez encuestados (87%), quienes buscan responder a la crisis con infraestructura tecnológica para atender al cliente, permitir la productividad de la fuerza laboral a pesar de la distancia, y fortalecer las defensas para proteger a la empresa contra riesgos de ciberseguridad.

Para cuatro de cada diez (36%) la transformación digital se ha acelerado drásticamente colocando a su empresa años por delante de donde esperaban estar (empresas grandes 39%, empresas medianas 35%) y cinco de cada diez (51%) consideran que el progreso de adopción de nuevas tecnologías se ha acelerado moderadamente.

## Durante la pandemia, el progreso de adopción de nuevas tecnologías para lograr la transformación digital de la organización...





El principal habilitador de éxito para realizar una transformación digital es el apoyo del liderazgo de la empresa (77%), que incluye a la Dirección General, la Alta Dirección y los líderes de área. Esta condición favorable inspira a toda la empresa, generando resiliencia y compromiso. En segundo lugar, destaca la cultura empresarial de mejora continua, alineada al negocio (53%), con un mayor eco en la mediana empresa (53%) que en la grande (51%).

La Alta Dirección menciona como tercer habilitador de éxito tener un capital humano con las capacidades necesarias para llevar a cabo la transformación digital (47%); si bien las grandes empresas posicionan esta prioridad en segundo lugar y las medianas en tercero, ambos segmentos saben que actualmente las organizaciones se disputan el talento que cuenta con las habilidades idóneas para la nueva realidad.

Finalmente, también se alude al hecho de tener el enfoque y las estrategias adecuadas (34%), seguido de una estructura organizacional dedicada a la transformación digital (23%); aprovechar el interés de las nuevas generaciones por innovar y transformar (23%), y tener un nivel óptimo de presupuesto (21%).

### ¿Cuáles son los principales habilitadores de éxito de la organización en cuanto a transformación digital?

Apoyo por parte del liderazgo de la empresa (CEO, Alta Dirección, líderes de área, entre otros)

77%

Cultura empresarial de mejora continua

53%

Capital humano con capacidades necesarias para realizar la transformación

47%

Enfoque y estrategias adecuados

34%

Interés de las nuevas generaciones por innovar y transformar

23%

Una estructura organizacional dedicada al tema

23%

Nivel óptimo de presupuesto

21%

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



**José Alberto Peña**  
Director General  
Marzam

“

A veces es necesario renovar o incorporar talento nuevo para implementar modelos de negocio innovadores; en los planes de sucesión es esencial contar con la gente correcta para las nuevas etapas de la empresa

”

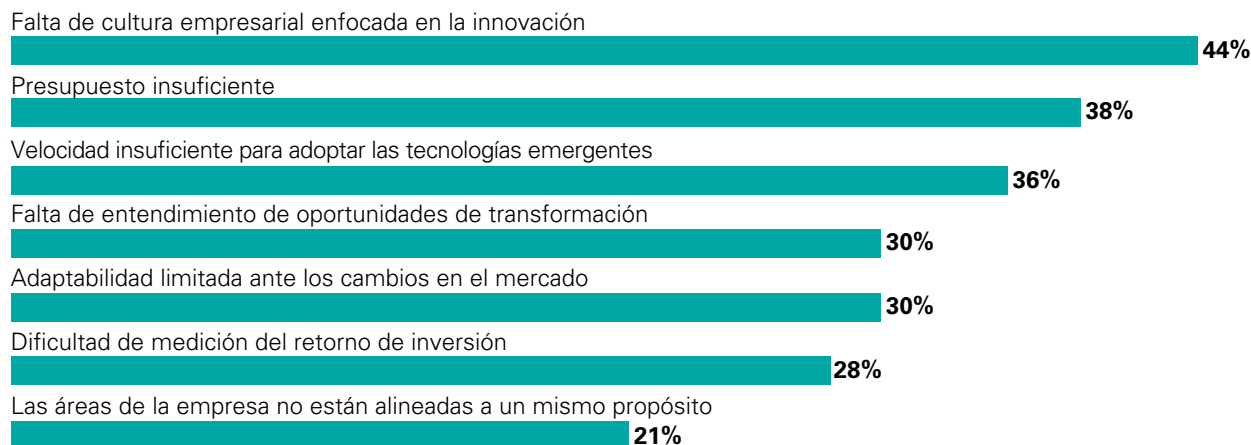


Por otra parte, la principal barrera para la transformación digital, independientemente del tamaño de la empresa, es la falta de una cultura empresarial enfocada en la innovación (44%). De acuerdo con los resultados, las empresas medianas consideran que necesitan más recursos para esta labor en comparación con las organizaciones grandes, sin embargo, la Alta Dirección es contundente al señalar que la cultura de innovación es crítica para la implementación exitosa del cambio digital.

El segundo principal obstáculo es tener un presupuesto insuficiente (38%), aunque tener los recursos no es necesariamente un habilitador de éxito por sí solo.

La velocidad insuficiente para adoptar las tecnologías emergentes (36%) y la adaptabilidad limitada ante los cambios en el mercado (30%) son reflejo de la coyuntura actual, en la cual las empresas encaran eventos inesperados, cuyo impacto es difícil de calcular.

### ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta la organización respecto a la transformación digital?



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

### Innovación: ventaja competitiva

Los periodos económicos complicados a menudo resultan en olas radicales de innovación y adopción de tecnología emergente. Se tiene que invertir para crecer, y la situación actual es una oportunidad para ganar participación de mercado y entrar en nuevos nichos, si se hacen las inversiones adecuadas.

Los líderes en innovación aprovechan este momento para adelantarse a la competencia. Un nuevo ecosistema

de empresas innovadoras iniciará la próxima ola de crecimiento, mientras que otras empresas harán una pausa, pensando que han hecho lo suficiente.

Con el objetivo de entender cómo se destinan los recursos en 2021 para fomentar la innovación en las empresas se incluyeron en la encuesta tres modelos de inversión: incremental, adyacente y transformacional.







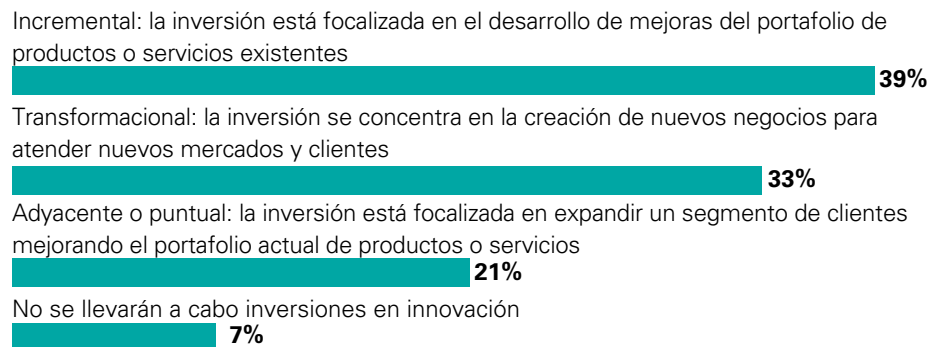
La Alta Dirección espera dedicar más recursos al modelo incremental (39%), focalizando la inversión en el desarrollo de mejoras del portafolio de productos o servicios existentes. Esta acción permea más en las organizaciones grandes (44%), que en la mediana empresa (36%).

Por otro lado, 33% menciona que la inversión se concentrará en un modelo transformacional para crear nuevos negocios que le permitan a la compañía atender mercados y clientes hasta ahora no considerados, asumiendo el riesgo que significa generar oportunidades con una visión disruptiva.

Por último, dos de cada diez (21%) mencionan que su inversión está focalizada en expandir un segmento de clientes mejorando el portafolio actual de productos o servicios, en un modelo adyacente, y solo 7% afirma que no se llevarán a cabo inversiones en innovación (mismo porcentaje en empresas grandes y medianas).

El modelo de la innovación parece responder al contexto de cada industria, aunado a la cultura que cada empresa esté dispuesta a adoptar, entre otros factores.

## En 2021, ¿dónde se llevará a cabo la principal inversión para fomentar la innovación en la empresa?



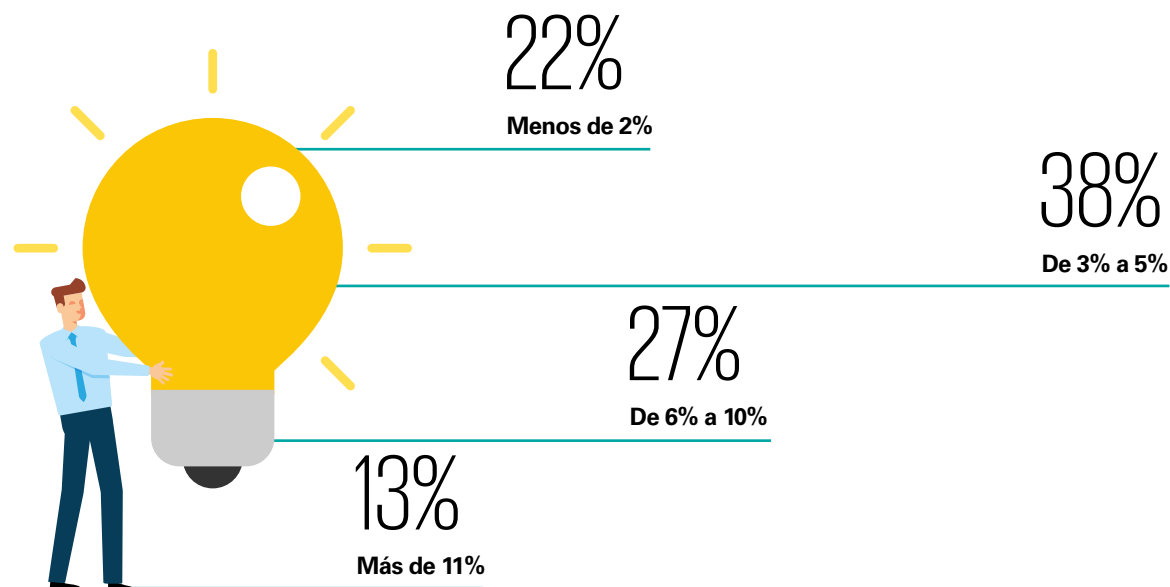


En general, 38% de la Alta Dirección afirma que a la innovación se destinarán de 3% a 5% de los ingresos durante 2021, en línea con cifras vistas en empresas grandes internacionales, y 40% afirma que destinarán más de 6% de sus ingresos, un claro reflejo de que los líderes consideran porcentajes mayores de inversión que en otros años, como respuesta a una enorme disrupción por la pandemia.

De cara a la nueva realidad, las estrategias de innovación que se destacan están dadas por el tamaño de las empresas. La inversión en las grandes empresas tiene como fin cinco objetivos principales:

- Aumentar la productividad y eficiencia (68%)
- Acelerar la transformación digital (55%)
- Incrementar las ventas (51%)
- Desarrollar modelos digitales de negocio y canales de interacción con el cliente (44%)
- Enfocarse en la centralidad del cliente para mejorar su experiencia (36%)

### ¿Qué porcentaje de los ingresos se destinarán a innovación durante 2021?



Como se puede ver, los grandes jugadores tienen su foco en digitalizarse para generar una continuidad operativa e incrementar con ello las ventas y captación de clientes.

Por otra parte, aunque la mediana empresa mantiene algunas similitudes en esta estrategia, son otros los fines que se dan a la innovación en este segmento:

- Aumentar la productividad y eficiencia (61%)
- Incrementar las ventas (60%)
- Acelerar la transformación digital (50%)
- Asegurar la permanencia del negocio (43%)
- Desarrollar nuevos productos y servicios (39%)





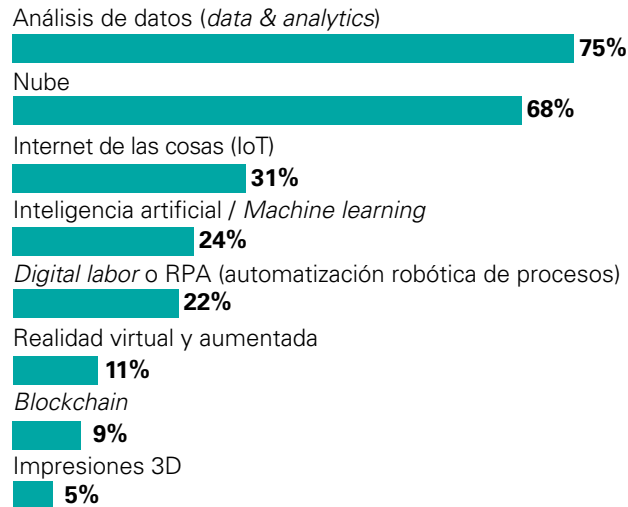
## Los datos como activos

La Alta Dirección asume el nuevo paradigma digital, así como las tecnologías clave que están detrás de esos cambios. Las organizaciones son parte activa del cambio mediante una visión holística digital, y no hay una solución que domine el panorama actual, sino que entre varias se complementan.

El principal habilitador o tecnología emergente para mejorar la competitividad es el análisis de datos, que cuenta con 75% de las preferencias, ocupando la misma posición que en la edición pasada de *Perspectivas de la Alta Dirección en México*. *Data & analytics* permite manejar una gran cantidad de información para generar conocimiento que la empresa puede emplear en la toma de decisiones.

Actualmente, mediante el procesamiento de datos se puede identificar en tiempo real la ineficiencia en la gestión de efectivo y la proyección de balances, lo cual permite desarrollar e implementar un plan de mejora para el negocio y responder con rapidez a las amenazas y a las oportunidades de manera sostenible.

### ¿Qué tecnologías emergentes o habilitadores utiliza la empresa para mejorar la competitividad?



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

Respecto al año anterior destaca el hecho de que el segundo habilitador tecnológico, la nube, ha cerrado la distancia que la separaba del primer sitio, alcanzando 68% de las respuestas. Se prevé que la nube dé paso a una nueva generación de productos digitales mediante la transformación continua, tales como nuevas formas de gestionar bases de datos, almacenamiento, servidores, redes, *software*, análisis e inteligencia.

Ambas tecnologías son relativamente de fácil acceso, en comparación con otras, en cuanto a los recursos que se necesitan para implementarlas; asimismo, existen una gran variedad de proveedores y programas en el mercado.

La Alta Dirección ubica en tercer y cuarto lugar al internet de las cosas o IoT (31%), seguido de la inteligencia artificial (IA) o *machine learning* (24%), en la búsqueda de enfrentar los desafíos actuales del mercado y obtener conocimientos sobre las relaciones entre el mundo real y el virtual, ejerciendo una influencia positiva en el mercado.

Tecnologías como la automatización robótica de proceso, la realidad virtual aumentada, el *blockchain* o las impresiones 3D, actualmente son poco utilizadas; con base en las tendencias se prevé que sigan ganando relevancia a mediano plazo.





# Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

## Nuevo paradigma de confianza

2020 sentó un nuevo paradigma respecto a la importancia de tener un marco sólido de gestión de riesgo empresarial. Más allá del cumplimiento regulatorio y los reportes, la administración de riesgos y el mapeo de controles deben apoyar la toma de decisiones de la Alta Dirección, para que sea rápida e informada y permita calibrar o replantear oportunamente la estrategia ante amenazas externas e internas, actuales o emergentes, que podrían comprometer los objetivos del negocio.

Derivado de la pandemia, 44% de la Alta Dirección indica que la empresa ha reforzado su programa de gestión de riesgos, para identificar las amenazas que podrían afectar su estrategia, aumentando la confianza de los grupos de interés. Las organizaciones grandes tienen una postura más previsoría, alcanzando en este rubro 58%, en comparación con el 37% de las compañías medianas.

Otro 29% menciona que la empresa está en proceso de actualizar el programa de gestión de riesgos para identificar aquellos que pueden impactar la estrategia.

## En términos de programas de gestión de riesgos...

Derivado de la pandemia la empresa reforzó el programa de gestión de riesgos

44%

La empresa está en proceso de actualizar el programa de gestión de riesgos para identificar aquellos que pueden impactar la estrategia

29%

La empresa no cuenta con un programa de gestión de riesgos, pero es una de las prioridades a ser ejecutadas a corto plazo

15%

No existen planes para invertir en un programa de gestión de riesgo empresarial

12%





Sin embargo, es de llamar la atención que 27% señala que su organización no cuenta con un programa de gestión de riesgo empresarial, o no tiene planes de invertir en un programa de esta naturaleza, a casi un año de haber iniciado el confinamiento por COVID-19. En este sentido, de las empresas grandes únicamente 17% carece de un programa, cifra que se eleva a un preocupante 36% en el caso de las compañías medianas.

De alguna manera, todas las industrias han mapeado, analizado y evaluado los riesgos existentes suscitados por la pandemia para priorizarlos adecuadamente, en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto (cuantitativo y cualitativo) de cada uno en las operaciones del negocio.

De acuerdo con la mitad de la muestra (47%), es la Alta Dirección (incluyendo la Dirección de Riesgo y Control) quien identifica, analiza y calibra los riesgos estratégicos en la empresa y posteriormente informa al Consejo de Administración.

Con ayuda del Consejo se garantiza que la organización sopesa un amplio espectro de escenarios hipotéticos y logre anticipar amenazas, estableciendo una gestión de riesgo empresarial robusta, acompañada de acciones y controles para prevenir o mitigar el impacto.

En cuatro de cada diez empresas (41%), es responsabilidad de cada dirección identificar sus riesgos estratégicos, y la Dirección de Auditoría Interna, u otro departamento, los consolida y gestiona de acuerdo con la prioridad de cada uno.

Por otra parte, 12% menciona que solo la Dirección de Auditoría Interna realiza dichas actividades y posteriormente notifica los resultados del ejercicio a la Dirección General; sin embargo, no es una buena práctica que un programa de gestión de riesgos sea un ejercicio a cargo solo de un área o de una sola persona, como la función de Auditoría Interna, que actúa como una tercera línea de defensa.

### ¿Qué áreas identifican, analizan y calibran los riesgos estratégicos en la empresa?



# 47%

**La Alta Dirección (incluyendo la Dirección de Riesgo y Control) realiza dichas actividades y posteriormente informa al Consejo de Administración**

# 41%

**Cada dirección identifica sus riesgos estratégicos y la Dirección de Auditoría Interna u otro departamento los consolida y se gestionan de acuerdo con la prioridad de cada uno**

# 12%

**La Dirección de Auditoría Interna realiza dichas actividades y posteriormente notifica los resultados del ejercicio a la Dirección General**





## El futuro de la gestión de riesgos

En la nueva realidad, los colaboradores deben tener una mentalidad abierta al cambio, flexible, innovadora, capaz de retar al *statu quo*, es decir, una visión enfocada al crecimiento. Quizá debido a ello la Alta Dirección prevé que el riesgo con mayor posibilidad de ocurrir y ocasionar impactos relevantes, cualitativos y cuantitativos en la empresa es la atracción y retención del talento (49%).

El segundo riesgo más importante es la falta de liquidez (45%). Este factor puede comprometer la permanencia de una empresa, si se carece de la capacidad para cumplir sus obligaciones y compromisos financieros. Ante ello, es necesario priorizar una estabilización del capital de trabajo, incluyendo un análisis apropiado de las necesidades de liquidez, la reasignación de activos, la clasificación de costos y el desarrollo de modelos organizacionales.

El tercer riesgo en lo general son los ciberataques (42%), que en el caso de las organizaciones grandes se eleva al primer sitio. La digitalización y el trabajo a distancia han abierto la puerta a los delitos cibernéticos, lo que exige establecer lineamientos y políticas robustas en la materia, cuyo principal componente sea el buen uso de activos de tecnología para prevenir o minimizar los incidentes.

La inseguridad pública es el cuarto riesgo más relevante para la Alta Dirección (también con 42%), y en quinto sitio aparece la falta de innovación en la oferta de productos o servicios (37%). A partir de la premisa de que las empresas más exitosas en el mercado son aquellas que se están transformando y centrando en el cliente, la innovación es un concepto inseparable del crecimiento; es vista como una aliada y también como una amenaza, si no se desarrolla adecuadamente, en tiempo y forma.

En este contexto, el uso de plataformas tecnológicas en las actividades de gobierno, riesgo y cumplimiento, así como la adopción de una visión conjunta de tres líneas de defensa (usuarios, áreas de control interno y Auditoría Interna), pueden proporcionar a la organización un mayor control sobre sus actividades de forma integral, apoyando una mejor gestión del riesgo empresarial, acelerando la capacidad de recuperación y protegiéndolas de daños a la reputación, mientras se alinean la cultura y los objetivos de la empresa.

### ¿Qué riesgos de negocio tienen mayor posibilidad de ocurrir y ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de la empresa en 2021?



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



En cuanto al tamaño de la empresa, si bien existe una coincidencia entre los cinco primeros riesgos de negocio con mayor posibilidad de ocurrir e impactar de forma relevante la estrategia, la prioridad que cada segmento les da es distinta; a continuación, se muestra el lugar que ocupa cada amenaza para la Alta Dirección de grandes corporaciones y de negocios medianos:

Riesgos	Empresas grandes	Posición	Empresas medianas	Posición
Ciberataques	51%	1	38%	4
Atracción y retención del talento	47%	2	50%	1
Inseguridad pública	44%	3	42%	3
Falta de liquidez	41%	4	47%	2
Falta de innovación en la oferta de productos o servicios	34%	5	38%	4

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

Se consideran empresas medianas aquellas que reportan ingresos anuales hasta por 5,000 millones de pesos, y como empresas grandes, a entidades con ingresos mayores a esa cifra.



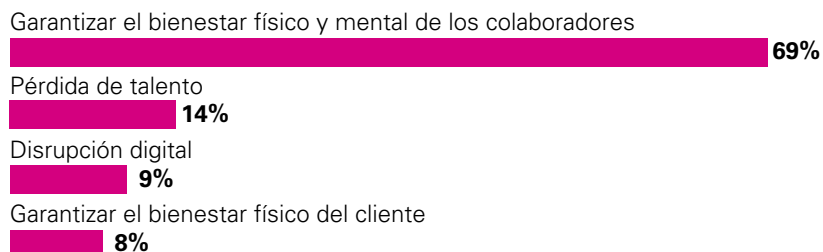


## Riesgos de mayor amenaza 2021

En términos de salud, la mayor amenaza que percibe la Alta Dirección es garantizar el bienestar físico y mental de los colaboradores (69%), muy por encima de las otras opciones: pérdida de colaboradores (14%); disrupción digital (9%), y bienestar del cliente (8%).

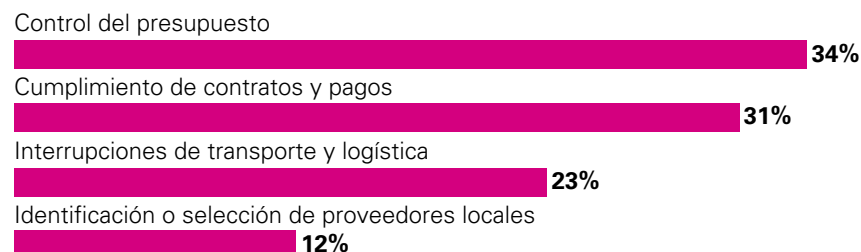
De acuerdo con el sondeo *Construyendo la nueva realidad. Gestión del talento ante nuevos modelos de trabajo* de KPMG en México, los responsables del área de Recursos Humanos consideran que los principales riesgos para realizar el trabajo a distancia son: psicosociales (64%), ergonómicos (55%), físicos (41%) y sanitarios (34%).

### ¿Qué riesgos representarán la mayor amenaza para la organización en 2021? (Salud y talento)



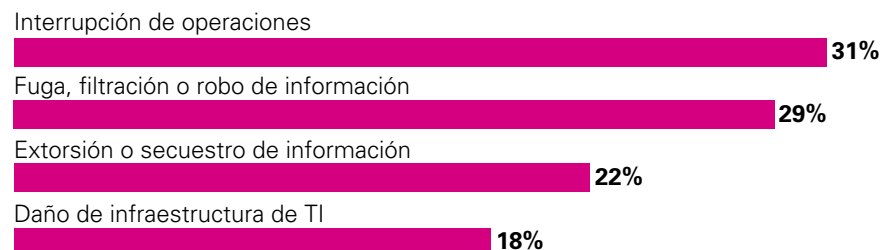
Por otra parte, en términos de operación o cadena de suministro, la mayor amenaza en 2021 es el control de presupuesto (empresas grandes 37%, empresas medianas 33%); seguido del cumplimiento de contratos y pagos (empresas grandes 26%, empresas medianas 33%). Estos desafíos señalan la importancia de mapear y calibrar los riesgos, así como el desarrollo de relaciones más colaborativas y resilientes con proveedores estratégicos, que permitan responder ágilmente con rutas alternas de negociación.

### ¿Qué riesgos representarán la mayor amenaza para la organización en 2021? (Operación y cadena de suministro)



Finalmente, en cuanto a la ciberseguridad, las principales amenazas son la interrupción de operaciones (empresas grandes 33%, empresas medianas 30%), seguida de la fuga, filtración o robo de información (empresas grandes 29%, empresas medianas 29%); en tercer lugar, la extorsión o secuestro de información (empresas grandes 20%, empresas medianas 23%), y en cuarto, el daño a la infraestructura de TI (empresas grandes 18%, empresas medianas 18%).

### ¿Qué riesgos representarán la mayor amenaza para la organización en 2021? (Ciberseguridad)







**José E. Golfier**  
CFO  
Viva Aerobus

“

El mundo cambió y tuvimos que ajustar los planes operativos y de ventas semana a semana, mes a mes. La planeación financiera se ha vuelto fundamental en la nueva forma de hacer negocios

”

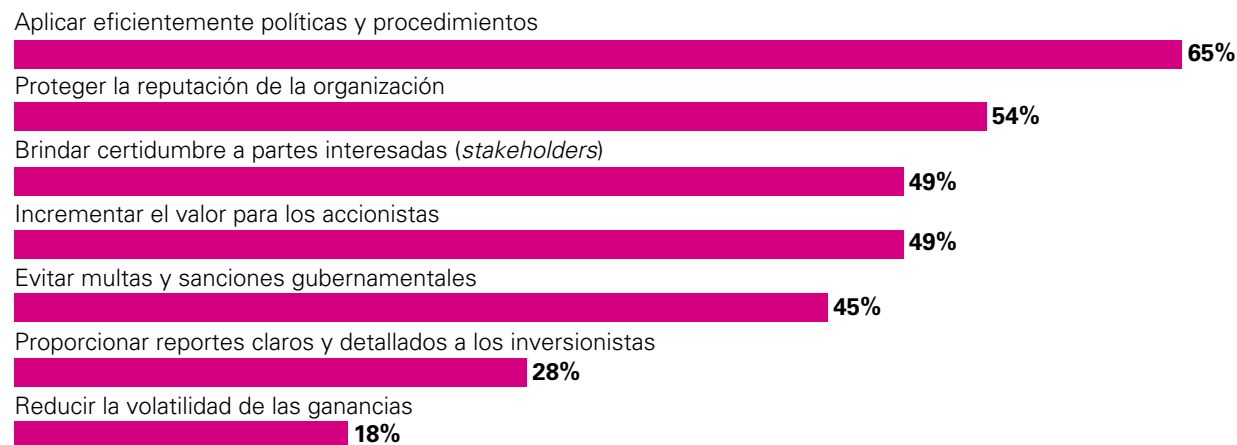
## Exigencia hacia la Alta Dirección

El tema de gobierno, riesgo y cumplimiento es complejo, pues, a medida que se dan a conocer nuevas regulaciones en distintos sectores, los requisitos que implican desafían a la Alta Dirección a alcanzar mayores niveles de transparencia, objetividad y control.

Los encuestados consideran que los objetivos más importantes del cumplimiento regulatorio en su organización son: aplicar eficientemente políticas y procedimientos (empresas grandes 63%, empresas medianas 66%) y proteger la reputación de la compañía (empresas grandes 58%, empresas medianas 52%).

Una mayor exigencia en la rendición de cuentas y la potencial exposición a multas o sanciones derivadas del incumplimiento, significan para la Alta Dirección asegurarse de que en la empresa se observe rigurosamente la normatividad vigente, y que existan sistemas sólidos de gestión para dar certidumbre a los grupos de interés o *stakeholders*, lo cual es el tercer objetivo más importante en cuanto a cumplimiento regulatorio (empresas grandes 55%, empresas medianas 47%), junto con la posibilidad de incrementar el valor para los accionistas (empresas grandes 49%, empresas medianas 48%).

### ¿Cuáles son los objetivos más importantes del cumplimiento regulatorio en la organización?



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

Un modelo holístico de gobierno, riesgo y cumplimiento a la medida establece un marco de control integral automatizado. Esto permite gestionar a largo plazo el gobierno de la compañía, la administración de riesgos y el cumplimiento regulatorio, para que exista mejor comunicación y mayor visibilidad de los indicadores de riesgo que se despliegan, sin depender de un departamento o de una persona en específico.



## ASG en la agenda empresarial

Los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) se han convertido en algo sumamente relevante en la agenda de la Alta Dirección. En 2020, las condiciones geopolíticas y sociales han dejado en claro la necesidad de enfatizar los objetivos de la compañía en función de criterios ASG. A futuro, las inversiones en esta materia son la clave de la sostenibilidad y la resiliencia.

En este sentido, la Alta Dirección se ha planteado metas claras y medibles para gestionar el impacto ambiental de la empresa en cuanto a cambio climático: 38% afirma que ya se han realizado inversiones al respecto (empresas grandes 48%, empresas medianas 33%). A mediano plazo, la descarbonización y otras iniciativas relacionadas con este tema podrían alinearse con las inversiones actuales; sin embargo, en el segmento de las organizaciones medianas, 45% reconoce que no se tienen inversiones programadas.

En cuanto a la gestión de temas sociales relacionados con la operación, 34% confirma que se han realizado inversiones (empresas grandes 47%, empresas medianas 27%). No obstante, aunque el tema es importante para las organizaciones de tamaño mediano, por el momento 54% no tiene inversiones programadas.

Respecto a los temas ASG, aquellos relacionados con la gobernanza son los que mayor relevancia cobran para la Alta Dirección: 46% ya ha realizado inversiones para promover programas de ética, transparencia, equidad, diversidad, entre otros, que bajo la coyuntura actual se han vuelto sumamente importantes.

Las empresas pueden aprovechar sus avances en cuanto a ASG, con medidas para evaluar riesgos y oportunidades en la materia, a fin de prepararse para las demandas cambiantes del cliente y para las crecientes expectativas de todos sus grupos de interés, con lo cual 28% está de acuerdo, pero no tiene inversiones programadas.

La tendencia en cuanto a ASG consiste en que las compañías y sus consejos revelen y comuniquen los avances a las partes relacionadas de forma proactiva, para darles a conocer cómo se minimizan los riesgos relacionados con temas ASG en la empresa; cómo se gestionan los temas reputacionales, y cómo se refuerzan los modelos de negocio sustentables en favor de las generaciones por venir.

### ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el enfoque de la empresa en temas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza)?

#### La empresa tiene objetivos claros y medibles para gestionar su impacto ambiental (cambio climático)



#### La empresa gestiona adecuadamente los temas sociales relacionados con la operación



#### Temas de gobernanza, como ética, transparencia, equidad, diversidad, entre otros, se han vuelto importantes bajo la coyuntura actual



- De acuerdo y ya se han realizado inversiones al respecto
- De acuerdo, y se tienen inversiones programadas
- De acuerdo, pero no se tienen inversiones programadas
- En desacuerdo, y no se tienen inversiones programadas



# Metodología y perfil demográfico

# 1,307

Encuestados

## Género

# 79%

Masculino

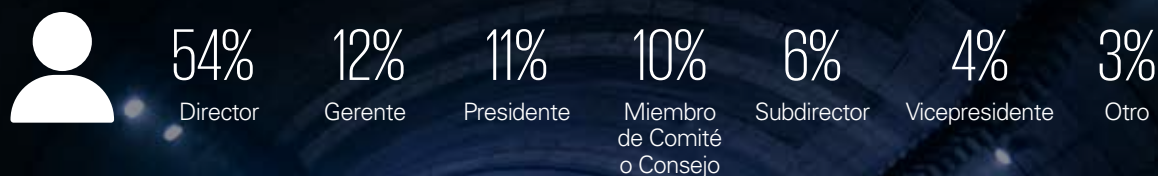
# 20%

Femenino

# 1%

Prefirió no responder

## Posición en la empresa



## Ubicación de la empresa

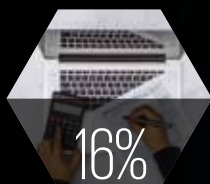


### Con 1% cada uno:

Coahuila, Hidalgo, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas



### Sector al que pertenece la organización



Servicios financieros



Manufactura / industrial



Servicios



Alimentos y bebidas



Automotriz



Construcción / infraestructura



Consumo / retail



Inmobiliaria / real estate

**Con 3% cada uno:**

- Electrónicos / software
- Energía y recursos naturales
- Química / farmacéutica

**Con 2% cada uno:**

- Comunicaciones
- Hotelería y turismo
- Medios de comunicación
- Outsourcing
- Salud
- Transporte

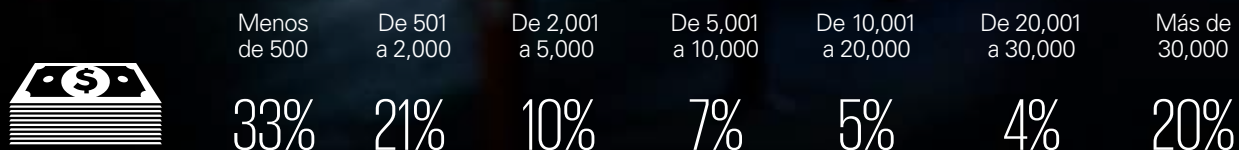
**Con 1% cada uno:**

- Entidades no lucrativas
- Gobierno

### Cantidad de colaboradores



### Importe de ventas en millones de pesos





# Conclusiones

Ante la diversidad de jugadores del mercado y la curva de recuperación ante la crisis que observará cada industria, más que considerar escenarios generalizados de cara a 2021, conviene segmentar con precisión la economía para identificar que ciertos sectores prevén un crecimiento significativo de sus ingresos, mientras hay otros que esperan que la contracción se mantenga, obligándolos a transformar los modelos de negocio; hay incluso industrias que, si bien disminuyeron su actividad en 2020, visualizan una progresiva recuperación a corto o mediano plazo.

En términos de inversiones, la Alta Dirección señala que se han reducido o suspendido debido a medidas de política monetaria y fiscal; en 2021 se enfoca en revisar las proyecciones financieras y de apalancamiento y en implementar soluciones tecnológicas para el cumplimiento tributario.

Conforme las organizaciones recuperen el camino del crecimiento, la contratación de personal conocerá niveles de disrupción nunca vistos, generando nuevas necesidades para las áreas de Recursos Humanos y para las empresas en general. La captación del mejor talento resulta clave en la nueva realidad, en un contexto en el que se desdibujan las barreras geográficas.

La Alta Dirección se enfoca en que el ambiente de trabajo permita mantener un balance entre el crecimiento profesional y la vida personal del capital humano. Con base en una sólida cultura organizacional, que mida los niveles de productividad y la forma en que se construyen vínculos con la fuerza laboral, las compañías han superado la "era de los metros cuadrados," estableciendo objetivos de desarrollo de talento basados en el grado de compromiso de los trabajadores y su bienestar físico y mental.

Por otro lado, la adopción tecnológica ya era un tema en la agenda de la Alta Dirección, el cual fue acelerado por la pandemia. Las inversiones que requiere la implementación de soluciones digitales marcan la diferencia entre las empresas, dependiendo del tamaño de cada una, así como del sector donde operan.

En este sentido, las organizaciones también se enfocarán en fortalecer los productos o servicios que ya han desarrollado (en parte a raíz del confinamiento) para seguir favoreciendo una experiencia del cliente de excelencia. Es natural que busquen aumentar la productividad y eficiencia de recursos para asegurar su permanencia ante un escenario de crisis, para lo cual el aprovechamiento de tecnologías disruptivas es fundamental.

Finalmente, derivado de la transformación digital, temas como la ciberseguridad cobran una enorme relevancia. Para asegurar la información del cliente y de las propias empresas, es necesario fortalecer los lineamientos y políticas en la materia, con el uso correcto de activos tecnológicos como pilar para soportar los modelos de negocio innovadores que favorezcan el crecimiento de las compañías en la nueva realidad, dando la relevancia debida a los temas ambientales, sociales y de gobernanza que favorezcan su desarrollo sostenible.

kpmg.com.mx  
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 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.

© 2021 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.