



Panorama 2024

# Tres ejes de acción para crecer

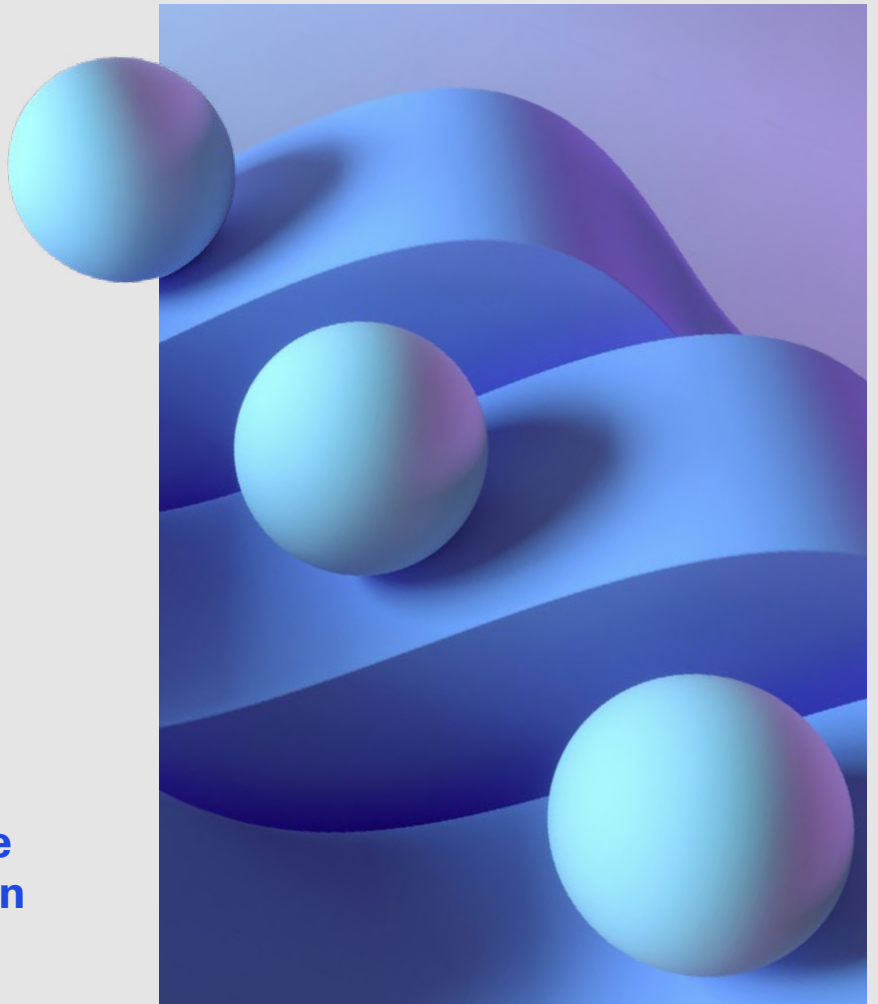
Por: Víctor Esquivel


 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

**6**

**Perspectivas de  
la Alta Dirección**

**KPMG México**





Cuando existen conflictos geopolíticos, incrementos de la inflación y altas tasas de interés, las empresas optan por depositar sus expectativas de crecimiento en ejes de acción que ellas mismas pueden definir. Así, a medida que atraviesan un ambiente de incertidumbre, las relaciones de colaboración global ofrecen los fundamentos para desarrollar y consolidar los planes de negocio, guiando la toma de decisiones y fomentando la confianza de los distintos grupos de interés.

En este sentido, la cooperación es clave para que las inversiones en tecnología aseguren el éxito y permanencia de las organizaciones. Por ello, este aspecto se ha convertido en una gran prioridad para quienes deciden el rumbo de los negocios.

2024 se plantea como un año en el que el trabajo en equipo, las novedosas herramientas tecnológicas, el talento, la ciberseguridad y la atención a temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) se posicionan como los elementos clave para atender un contexto incierto que presenta múltiples desafíos.

# Cooperación para aprovechar oportunidades

Aunque actualmente las empresas enfrentan un contexto de incertidumbre económica y geopolítica a nivel global, aún confían en sus perspectivas de crecimiento. Esto se debe a que les resulta imposible esperar a que las condiciones se tornen más favorables, teniendo que enfrentar los retos uno a uno casi en tiempo real, mientras desarrollan planes para anticiparse a la disrupción y los movimientos políticos, sociales y monetarios.

Asimismo, aunque muchas compañías líderes buscan demostrar su compromiso social, han encontrado que los conflictos geopolíticos difícilmente transforman los fundamentos del mercado, lo que les ofrece la posibilidad de dar continuidad a sus planes de negocio, considerando únicamente los ajustes en políticas públicas y beneficios o, por el contrario, elementos que puedan restringir sus inversiones.

Pese al tambaleante crecimiento de los últimos años, exacerbado por factores como la inflación y las consecuentes altas tasas de interés, las organizaciones han desplegado estrategias que les otorgan confianza en su desempeño a corto, mediano y largo plazo, tales como la centralidad en el cliente, los procesos de transformación digital e innovación, y la contratación y desarrollo de talento altamente capacitado.

Para lograrlo, optan por construir y desarrollar liderazgos de tipo colaborativo, pues reconocen que es la mejor forma de obtener y mantener la confianza de sus diferentes grupos de interés. De igual forma, la cooperación entre economías globales se constituye como uno de los aspectos que las compañías deben ayudar a reforzar, buscando subsanar los pendientes por parte de otros actores sociales.



En la actualidad, los liderazgos colaborativos también se caracterizan por ser más humanos y por preocuparse por el desarrollo de la fuerza laboral, trabajando de manera más cercana con cada uno de los integrantes de la empresa y ofreciéndoles mayores oportunidades de entrenamiento y crecimiento; sin embargo, esto se ha tornado complejo a causa del teletrabajo o los modelos híbridos, modalidades en las que el contacto es limitado, pero que, al mismo tiempo, ofrecen grandes beneficios.

Lo anterior obliga a las organizaciones a replantear sus esquemas de compensación, procurando que estos se ajusten a las expectativas de un personal diverso, las cuales han dejado de ser únicamente de carácter económico, sino que actualmente integran intereses personales, ambientales, sociales, entre otros.

Por lo tanto, la colaboración debe tener como finalidad perseguir la resolución de problemas que conciernen a la sociedad en su conjunto, permitiendo a las compañías diferenciarse de su competencia y posicionarse como empleadoras realmente atractivas. Al respecto, hoy en día muchos negocios promueven a líderes que demuestran responsabilidad y compromiso con temas de esta índole, y que establecen objetivos concretos en sus planes y estrategias, tales como reducir la huella de carbono.

Lograr avances en materia de sostenibilidad y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requiere una fuerte colaboración entre las empresas, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro.

Una visión de valor compartido puede ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades para atender problemas sociales, logrando maximizar el impacto positivo, aumentar la confianza de los grupos de interés (*stakeholders*) y contribuir a una sociedad más próspera.

Lo anterior requiere, por supuesto, fuertes inversiones en la materia, muchas de las cuales no mostrarán un retorno inmediato, sino que dan lugar a iniciativas que se consideran más a mediano o largo plazo, lo que en definitiva exige un compromiso constante.

No obstante, para que la Dirección General (CEO) cumpla con las expectativas de personas internas y externas a la empresa debe compartir responsabilidades con la Alta Dirección y otros grupos de liderazgo, ya que, como hemos dicho, el trabajo en equipo y la cooperación se vuelven sumamente relevantes.

Adicionalmente, crear redes de negocio con otras empresas hace posible compartir la carga de trabajo y los desafíos, así como alinear expectativas para lograr un mejor y más efectivo impacto. Los planes que se desplieguen en conjunto pueden perseguir objetivos estratégicos o relacionados con aspectos ASG, pero lo importante es que cada una de las partes involucradas aporte sus conocimientos y experiencia a la consecución de un fin común.

Por ejemplo, dos organizaciones que buscan lograr la inclusión y promoción de mujeres en posiciones de nivel C pueden gestionar una alianza y ofrecer programas de mentoría que permitan al talento femenino adquirir habilidades propias del liderazgo, o bien, una compañía que busca adquirir herramientas tecnológicas para agilizar su operación puede trabajar de la mano de una *startup* especializada en inteligencia artificial (IA) para definir la mejor opción disponible en cuanto a tiempo y costos.

En resumen, aunque las necesidades pueden ser distintas en cada industria y compañía, las redes de apoyo y la colaboración ofrecen la oportunidad de alcanzar intereses comunes, sin realizar inversiones que desestabilicen las proyecciones de crecimiento o desarrollar de manera interna las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos.





# Adopción efectiva de tecnologías emergentes



Actualmente, tecnologías como el análisis de datos (*data & analytics*), *big data* o *robotic automation process* (RPA) son ampliamente utilizadas por las empresas, porque hacen posible agilizar procesos internos y externos, así como aumentar la rentabilidad y eficiencia de los negocios; estas herramientas han llegado a convertirse en habilitadores de la confianza al mejorar la innovación, la calidad y la transparencia, mientras generan una mejor experiencia y personalización para los consumidores.

También se encuentra en marcha el desarrollo de estrategias para incluir herramientas como la IA en los procesos empresariales, buscando capacitar al talento en su manejo y mitigar los riesgos asociados, así como aumentar la rentabilidad. Es, sin duda, el factor más comentado entre las empresas, así como en foros internacionales.

Si bien no es una tecnología nueva, en 2023 experimentó un avance impresionante que popularizó su uso, ya que su interfaz actual tiene las características de un asistente que aprende y elabora información a partir de los parámetros y algoritmos con los cuales haya sido configurado, lo que permite que la intervención humana sea de mayor impacto y valor.

Específicamente, la inteligencia artificial generativa (IAG) atrae la atención prioritaria de los CEO, lo que contribuye a mayores inversiones, principalmente en la adquisición de equipos (*software y hardware*) y en la transformación del capital humano para adaptarse a las exigencias tecnológicas.

Es temprano para prever todas las implicaciones que la IA tendrá sobre el talento; hoy, las organizaciones consideran que potencializará las capacidades humanas, así que el reto es capacitar a las personas para que las compañías ganen una ventaja competitiva que las distinga de la competencia.

Dicha capacitación debe incluir temas de fluidez digital, uso de herramientas y plataformas, análisis de datos, entre otros. Afortunadamente, muchas de las aplicaciones de IA resultan bastante intuitivas, por lo que resulta razonablemente sencillo empezar a emplearlas y optimizar su uso rápidamente.

Calibrar la inversión en tecnologías disruptivas en conjunto con la atracción, desarrollo y retención del talento representa un gran reto para el liderazgo empresarial. La mayor dependencia de la tecnología requiere que los equipos adquieran nuevas habilidades para competir en un ambiente cada vez más digital y de constantes cambios.

Por supuesto, existen una serie de implicaciones éticas y de riesgo que acompañan a la decisión de implementar IA en los procesos empresariales, pero también es mayor el nivel de conciencia de las organizaciones sobre la ciberseguridad, lo que permite anticipar el despliegue de inversiones importantes en esta materia.

Seis de cada diez compañías globales (57%, 68% México) destacan que los aspectos éticos representan un desafío al momento de implementar IAG. A medida que el escrutinio y la normativa en torno a esta tecnología incrementan, las estrategias deben articularse en torno a la generación de confianza.<sup>1</sup>

La posibilidad de que estas tecnologías puedan ser utilizadas con fines ilícitos o poco éticos está siempre latente, por lo que es menester para las organizaciones proteger sus activos y los de sus clientes mediante programas de seguridad de la información y protección de datos personales.

Adicionalmente, se debe delimitar el uso de este tipo de plataformas, así como verificar la autenticidad de sus usuarios. Si es necesario, las compañías tendrán que considerar adquirir servicios de empresas dedicadas a la prevención, detección y monitoreo de riesgos de información y seguridad, privilegiando a aquellas que emplean la IA como primera línea de defensa, pues estas serán las mejor capacitadas para atender y resolver incidentes cibernéticos sofisticados.

Lo anterior cobra especial relevancia si se considera que la regulación en la materia es todavía escasa y que, por lo tanto, los marcos de utilización de este tipo de herramientas admiten usos que posteriormente deberán monitorearse y controlarse más. Al respecto, un buen punto de partida es probar las aplicaciones en ambientes controlados y de preferencia internos, con el fin de identificar y corregir errores, así como perfeccionar los procesos.

A pesar de los riesgos, la tecnología juega un papel importante en la colaboración y la eficiencia en la toma de decisiones. Por ejemplo, aprovechando el poder del análisis avanzado y la IA para recopilar, analizar y presentar grandes conjuntos de datos de manera más efectiva. Además, posibilita el uso de soluciones innovadoras para acelerar las estrategias ASG y convertirlas en acciones en beneficio de los negocios, el planeta y la sociedad en general.



<sup>1</sup> KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, 2023.



# ASG: temas de atención prioritaria



En cuanto a temas ASG, es crucial que las compañías lleven a cabo acciones inmediatas que permitan contener los riesgos con base en principios como la integridad y la ética. El éxito de un negocio está fuertemente vinculado con su propósito como organización. Por ello, liderar implica motivar y compartir dicha visión con todas las personas que la componen. Este, además, debe estar anclado en valores compartidos y realmente ejercidos diariamente.

Las empresas reconocen la importancia de las iniciativas ASG, en especial cuando se trata de mejorar el desempeño financiero y fomentar el crecimiento. Asimismo, hay una expectativa de que las corporaciones trabajen de acuerdo con el marco de valores previamente comentado, así como con procesos específicos para la buena gobernanza; por ejemplo, implementando políticas anticorrupción y antilavado de dinero, apegándose de manera irrestricta a un comportamiento ético.

En este sentido, las compañías deben hacerse responsables del impacto que sus operaciones tienen en la sociedad y el medioambiente, desplegando acciones que ayuden a contener y mitigar los riesgos asociados. La responsabilidad se constituye, pues, como la brújula que les ayuda a navegar por la incertidumbre y enfrentar los desafíos que la geopolítica, la economía y otros aspectos plantean, tomando las decisiones correspondientes a través de conductas íntegras, conscientes y justas.

Para conseguirlo, el liderazgo tendrá que promover este tipo de cultura hacia el interior de sus estructuras, ya que los grupos de interés constantemente buscarán que las empresas adopten posturas públicas sobre temas que puedan considerarse política o socialmente controvertidos. Aquellas que consigan posicionarse como punta de lanza en temáticas de esta índole gozarán de una mejor reputación, generando confianza y transparencia no solo dentro del negocio, sino también con grupos externos.

Conforme más se trabaje en esta imagen y mayores sean las iniciativas que se alinean con la idea de una empresa socialmente responsable, mejor fundamentada estará su resiliencia, aun si esto implica incurrir en costos adicionales. Por lo tanto, las y los líderes de las organizaciones deben encargarse de que su talento, proveedores, aliados y demás partes interesadas se alineen perfectamente con la cultura que han definido como propia.

En el ámbito social, promover la diversidad, equidad e inclusión (DEI) es crucial para las compañías. Un primer paso para lograrlo es definir políticas internas que promuevan ambientes de trabajo más equitativos, para posteriormente vigilar su correcta aplicación. Iniciativas de este tipo pueden verse reflejadas, por ejemplo, en remuneraciones igualitarias para el personal, sin importar género, etnia, orientación sexual, creencias religiosas o si se trata de personas con alguna discapacidad.

Asimismo, dicha definición hace posible identificar las brechas y carencias que presenta una empresa en la materia, así como definir estrategias que permitan subsanarlas, fundamentándolas en directrices sólidas y objetivos específicos para medir el avance de las iniciativas y proyectos. Cabe mencionar que también será necesario considerar que los objetivos de este tipo de planteamientos se proyectan a mediano y largo plazo, y que la inversión de tiempo, recursos y esfuerzos será significativa.


Por otro lado, en relación con temas ambientales, las organizaciones deben asumir el compromiso de reducir su huella de carbono, reto que implica grandes inversiones y un retorno lento. Los recursos que se le asignen deben incluir una evaluación del modelo de negocio actual, así como planes y estrategias para su redefinición, en caso de ser necesario. Al respecto, el estudio *KPMG 2023 CEO Outlook* señala que el impacto principal por no satisfacer expectativas externas en cuanto a temas ASG es tener que cubrir costos más altos o encontrar mayor dificultad para el financiamiento (25% a nivel global, 22% México).

Así, un primer paso puede ser trazar la ruta hacia 2030 y 2050, asignar presupuestos y responsabilidades, y evaluar de manera permanente los avances contra las metas definidas. Esto permitirá a los negocios captar atención social, fortalecer su marca y reputación, así como participar con aportaciones de capital que solo se asignan a quienes demuestran una preocupación real por mejorar las condiciones en materia ASG.

El anterior es, en definitiva, uno de los mayores retos para las compañías, las cuales, ante el gran escepticismo de los distintos grupos de interés se ven en la necesidad de comunicar de manera más efectiva sus compromisos y avances. En este sentido, *KPMG 2022 CEO Outlook* mostraba hace un año que 38% de las empresas a nivel mundial (34% México) ya batallaban por articular una historia ASG convincente, probablemente porque la gestión de reportes de sustentabilidad o transparencia bajo múltiples estándares se realizaba sin una directriz definida.







Como consecuencia, lograr un consenso social sobre aquello que podría considerarse más urgente de atender puede ser complicado para las partes relacionadas, tales como organismos reguladores, asociaciones civiles y gobiernos.

La transición energética, por ejemplo, plantea enormes desafíos sociales, ya que actualmente todas las cadenas de valor están basadas en combustibles fósiles y de ellas dependen sistemas completos, y, más importante aún, la estabilidad económica de millones de personas.

Tres de cada diez corporaciones globales (30%, 8% México) consideran que la barrera más difícil para alcanzar un cero neto de emisiones o metas similares es precisamente la complejidad de descarbonizar las cadenas de valor. A esto se suman la carencia de soluciones tecnológicas apropiadas (18% global, 32% México) y la falta de habilidades o experiencia para implementar soluciones (23% global, 34% México).<sup>2</sup>

Finalmente, hay que considerar que los temas ASG en los cuales cada organización decida enfocarse dependerán de las características propias de su negocio y de la industria a la que pertenezca.

<sup>2</sup> KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, 2023.

## Tres ejes de acción para crecer

Cuando el entorno empresarial es complejo, las organizaciones depositan sus expectativas de crecimiento en ejes de acción que ellas mismas pueden definir. En 2024, sus prioridades se concentran en la colaboración, la adopción de tecnologías emergentes y la atención a temas ASG.

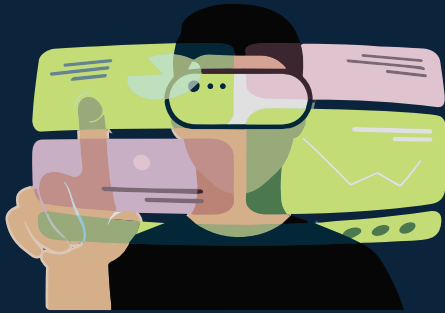


### Cooperación para aprovechar oportunidades

Para superar un contexto de incertidumbre económica y geopolítica a nivel global, las empresas optan por realizar ajustes en sus planes de negocio que consideren aspectos clave como los siguientes:

- Centralidad en el cliente
- Procesos de transformación digital e innovación
- Contratación y desarrollo de talento altamente capacitado
- Liderazgos colaborativos
- Creación de alianzas y redes de negocio

Una visión de valor compartido puede ayudar a las compañías a identificar oportunidades para atender problemas sociales, logrando maximizar el impacto positivo, aumentar la confianza de los grupos de interés y contribuir a una sociedad más próspera.



### Adopción efectiva de tecnologías emergentes

Actualmente, tecnologías como la IA, *data & analytics*, *big data* o RPA son ampliamente utilizadas por las empresas porque hacen posible agilizar procesos internos y externos.

En específico, la inteligencia artificial generativa (IAG) permite agilizar procesos y aumentar la rentabilidad y eficiencia, pero es importante capacitar al talento en su uso para aprovechar los beneficios.

Si bien existe una serie de implicaciones éticas y de riesgo que acompañan a la decisión de implementar IA en los procesos empresariales, el nivel de conciencia de las organizaciones sobre la ciberseguridad es mayor.



### ASG: temas de atención prioritaria

Con el fin de fortalecer su marca y reputación, las compañías deben desplegar acciones que atiendan problemáticas ASG, tales como:

- Promover principios de ética e integridad
- Definir una cultura ASG compartida por grupos de interés internos y externos
- Desplegar iniciativas de diversidad, equidad e inclusión
- Reducir el impacto medioambiental de las operaciones
- Comunicar eficazmente las metas definidas

Los temas ASG en los cuales cada empresa decida enfocarse dependerán de las características propias de su negocio y de la industria a la que pertenezcan, pero la responsabilidad debe fungir como una brújula que les ayude a enfrentar los desafíos en la materia.



### Reflexión

Este año representa una nueva oportunidad para las organizaciones, las cuales, además de atender pendientes internos, tendrán que afianzar la confianza de sus grupos de interés mediante acciones claras y contundentes.



# Conclusiones

En 2024, las compañías seguirán enfrentando una serie de complejidades que deberán sortear con estrategias bien delineadas, apoyándose en una figura de liderazgo que demuestre un verdadero compromiso con su talento, aliados, la sociedad, entre otras partes interesadas.

No puede desestimarse la enorme utilidad que representan las tecnologías emergentes para lograrlo, especialmente la IA, la cual, pese a que conlleva algunos riesgos que deben contenerse, se presenta como una de las herramientas que permitirá a los negocios avanzar en la era digital y marcar ventajas competitivas para el futuro.

Asimismo, continuar capacitando al capital humano será crucial, pues de este depende que los planes, estrategias e iniciativas se desplieguen de manera exitosa, sin importar la modalidad de trabajo en la que actualmente se encuentren desempeñando sus labores.

Adicionalmente, las empresas ven cada vez más importante la atención de los temas ASG, ya que 2030 nunca lució tan cerca, y pronto será momento de mostrar resultados, avances y asumir nuevas responsabilidades y compromisos.

Sin duda, este año se presenta para las organizaciones como una nueva oportunidad de atender sus pendientes internos y, paralelamente, afianzar la confianza de sus grupos de interés mediante acciones claras, contundentes y bien definidas.





## Víctor Esquivel

**Socio Director General  
de KPMG México  
Líder del Clúster  
de México y  
Centroamérica\***

Cuenta con más de 25 años de experiencia asesorando a empresas de diversas industrias. Es miembro del Consejo Internacional de KPMG. Víctor es contador público certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), así como por el Texas State Board of Public Accountancy; cuenta con la Certificación por Disciplinas en Finanzas por parte del IMCP y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), y se graduó con mención honorífica de la maestría en Finanzas. Asimismo, es miembro de los consejos de AmCham en México; de Enactus; del Consejo Consultivo de la carrera de Contador Público del ITAM y del Tecnológico de Monterrey, así como miembro del Consejo Asesor de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac. Ha sido catedrático y ponente en el IPADE, en el ITAM y en la maestría en Finanzas de la Universidad Anáhuac.

\*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 800 292 5764, o si lo desea escribanos a [delineandoestrategias@kpmg.com.mx](mailto:delineandoestrategias@kpmg.com.mx)



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 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.