



Perspectivas de la Alta Dirección en México 2025

Incentivar la transformación para superar los desafíos



KPMG México

Contenido

03

Prólogo

04

Resumen
ejecutivo

05

Ambiente de
negocios

15

Estrategia
y liderazgo
empresarial

29

Innovación y
tecnología

36

Gestión de
riesgos y
desarrollo
sostenible

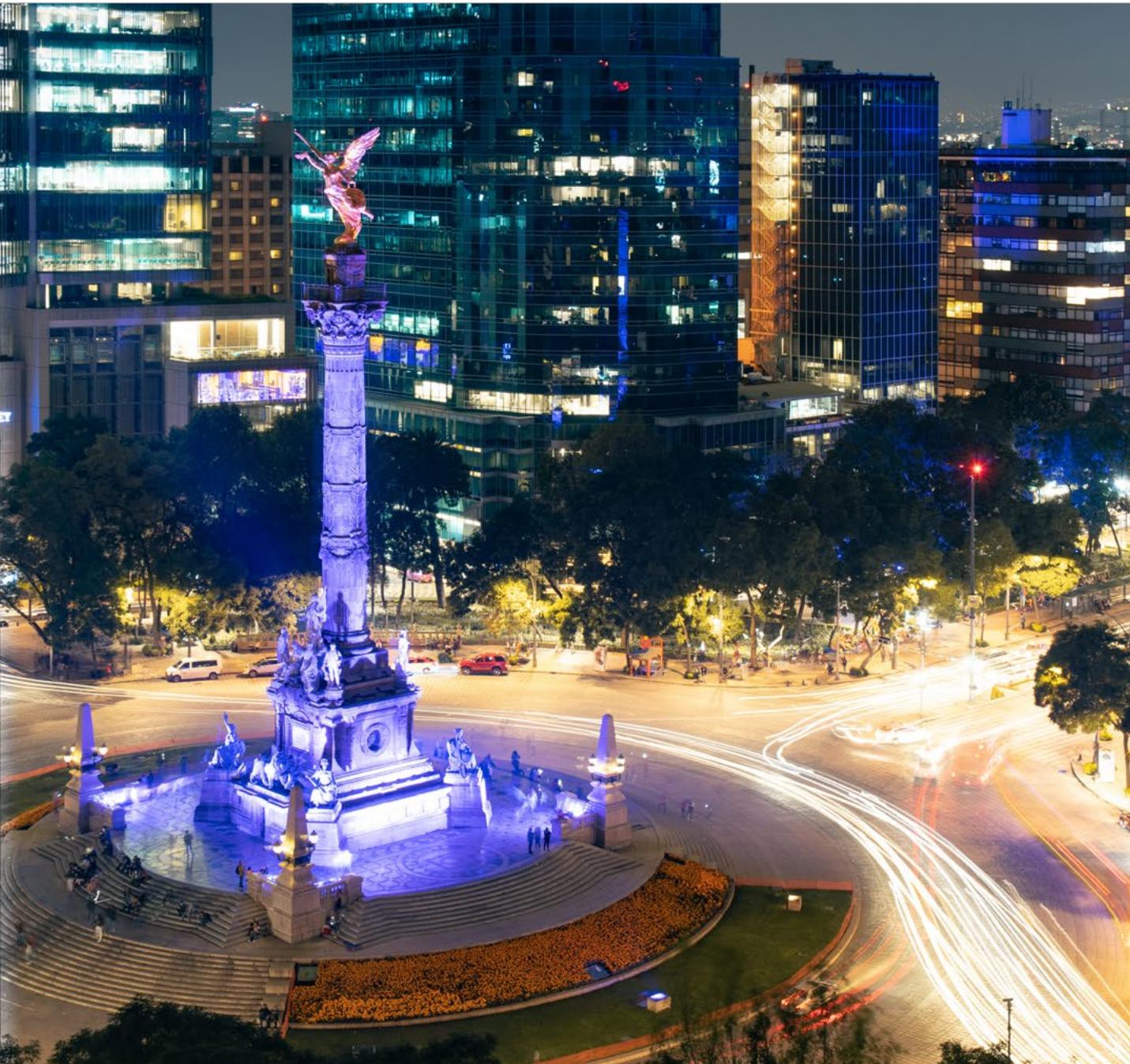
45

Metodología

46

Conclusiones





Prólogo

En 2025, las empresas en México se enfrentan a un panorama económico y político complejo, caracterizado especialmente por los cambios de gobierno a nivel nacional e internacional, los cuales establecen nuevos y diversos desafíos. Adicionalmente, afrontan las consecuencias de las diferentes disrupciones tecnológicas surgidas en los últimos años como, por ejemplo, los avances realizados en el campo de la inteligencia artificial (IA).

En este contexto, novedosas estrategias comienzan a plantearse, a fin de afrontar las presiones ejercidas por los diferentes grupos de interés y aprovechar los beneficios que tendencias como el *nearshoring* y la adecuada gestión de temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) pueden ofrecer para impulsar los objetivos de crecimiento proyectados.

Nos llena de orgullo presentar la vigésima edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, la cual, como desde hace dos décadas, reúne las proyecciones, planes y estrategias de 692 líderes de empresas en nuestro país, las

cuales pertenecen a industrias con operaciones en el territorio nacional. Asimismo, el estudio comprende una visión integral del ambiente de negocios y el liderazgo empresarial, la innovación, la tecnología, así como la gestión de riesgos y el desarrollo sostenible.

Como cada año, les invitamos a conocer y compartir el análisis de los distintos temas que comprende nuestro estudio con sus equipos de trabajo en la toma de decisiones, esperando que sea de utilidad para iniciar conversaciones de valor al navegar a través de las particularidades del año que comienza.

En KPMG estamos listos para atender sus necesidades e inquietudes, esperando que en conjunto podamos trazar acciones que promuevan resultados positivos para su negocio.

Atentamente,

KPMG México



Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Principales retos a nivel país:

72%

Incrementar la confianza en el Estado de derecho

40%

Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas

38%

Implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada

59%

Realizará nuevas inversiones

41%

Destina entre 2% y 5% de sus ingresos a la innovación

Innovación y tecnología

Los planes para la implementación de IA en la organización son:

56%

Mejorar la experiencia del cliente

39%

Reducir los tiempos operativos

38%

Optimizar o reducir costos

Resumen ejecutivo

A pesar del ambiente de incertidumbre que México enfrenta en 2025, la Alta Dirección apuesta por estrategias de inversión como una medida para consolidar sus operaciones y lograr crecimiento en un ambiente complejo.

Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

Riesgos más apremiantes a corto plazo:

73% Inseguridad y falta de Estado de derecho

66% Ciberataques

Nivel de madurez de la gestión de riesgos ASG:

41% Limitado, abarcando solo algunos rubros

22% Maduro, cubriendo de manera integral todos los aspectos

Estrategia y liderazgo empresarial

Los aspectos que debe incluir la oferta de valor para el talento son:

53%

Oferta económica competitiva

53%

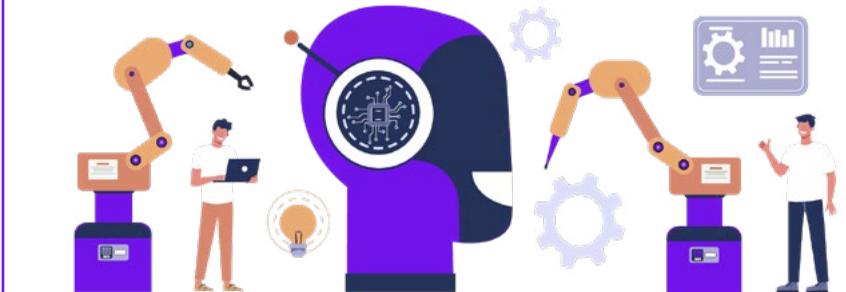
Entrenamiento y capacitación

38%

Flexibilidad de horarios

58%

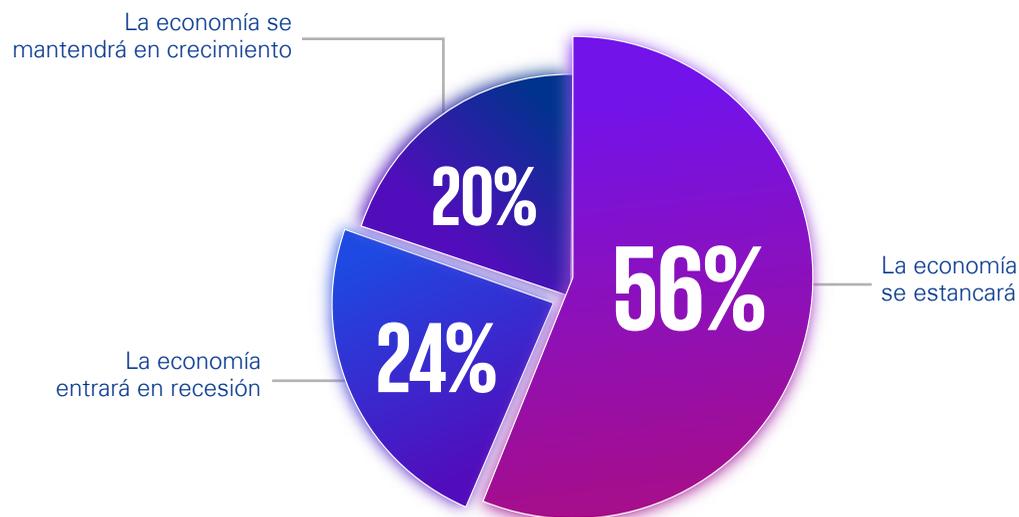
Considera que permear una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia es altamente prioritario



Ambiente de negocios

Para 2025, poco más de la mitad de los integrantes de la Alta Dirección encuestados prevén que la economía en nuestro país se estancará (56%), mientras que 24% espera que entre en recesión.

¿Qué enunciado describe mejor la situación económica que usted considera que México tendrá en 2025?



Este resultado indica que 2025 mostrará un ambiente de incertidumbre, el cual puede ser reflejo de eventos disruptivos como el cambio de gobierno en México y Estados Unidos (EE.UU.), los conflictos geopolíticos y comerciales, entre otros, lo cual está generando un sentimiento de desconfianza sobre el desempeño de la economía nacional entre el nivel C de las empresas.

Esta expectativa se corresponde con las previsiones de crecimiento del producto interno bruto (PIB), ya que la *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: septiembre de 2024* muestra una expectativa media de crecimiento real de 1.28% para 2025 y de 1.97% para 2026.¹

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) señala que, en el tercer trimestre de 2024, a tasa anual y con series ajustadas estacionalmente, la estimación oportuna del PIB indica un avance de 1.5% en términos reales; por actividad económica, las primarias incrementaron 3.8%, las secundarias 0.5% y las terciarias 1.9%.²

En este sentido, los principales retos que identifica la Alta Dirección para 2025 son incrementar la confianza en el Estado de derecho (72%), garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas (40%), implementar políticas públicas que fomenten la inversión privada (38%), contar con la infraestructura necesaria que requiere el *nearshoring* (37%) y concretar oportunidades de inversión relacionadas con la relocalización de operaciones (30%).

¿Cuáles son los retos principales que enfrentará México en 2025?



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

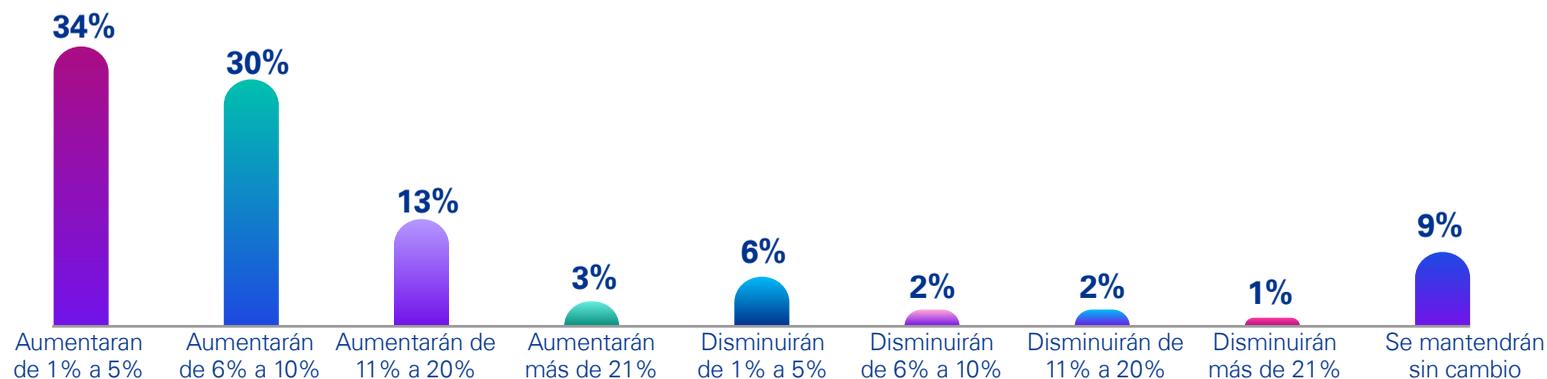
¹ Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: septiembre de 2024, Banco de México, 2024.

² Estimación Oportuna del Producto Interno Bruto, Inegi, octubre de 2024.

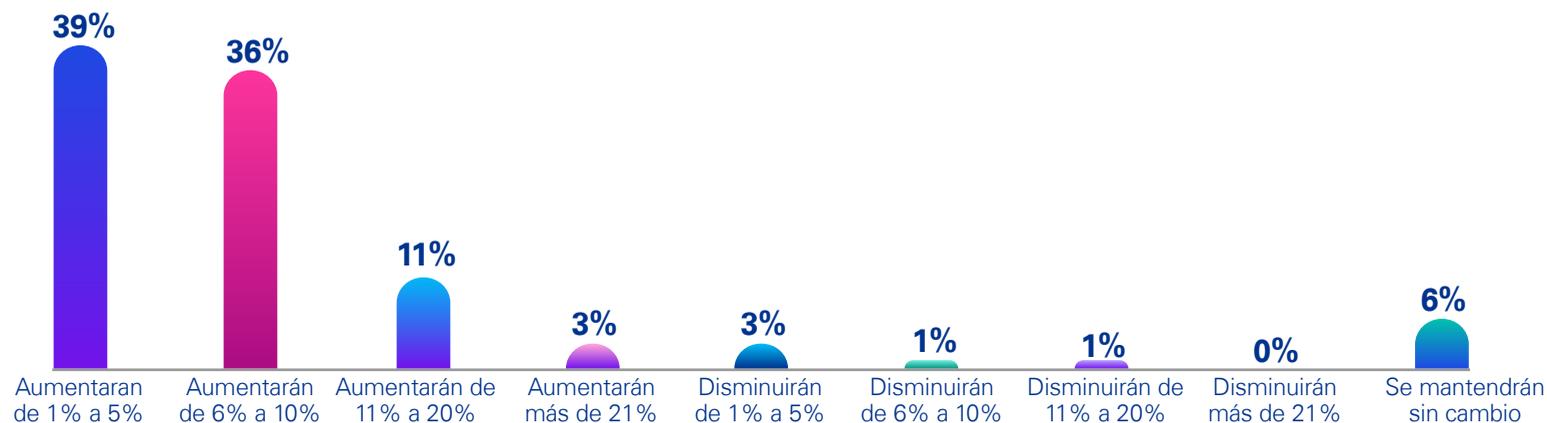
No obstante, podemos ver un mayor optimismo respecto a las proyecciones de cada empresa, ya que la gran mayoría (80%) considera que sus ventas se incrementarán durante 2025, proyección que incluso mejora para los próximos tres años: 89% espera que sus ventas tengan comportamientos positivos entre 2025 y 2027.

¿Cuáles son las proyecciones del comportamiento de las ventas de su empresa en los siguientes periodos?

En 2025



Durante los siguientes tres años (2025 – 2027 en tasa de crecimiento anual promedio)

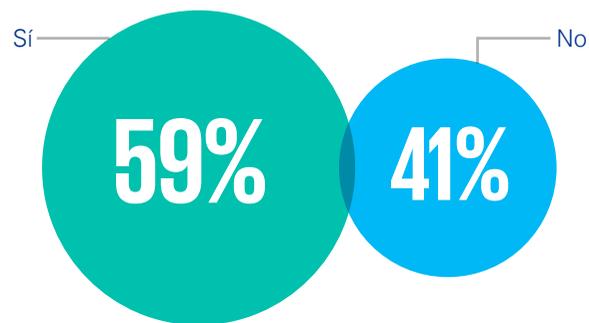


Como en años anteriores, los resultados reflejan que, al margen del comportamiento de la economía local e internacional, y los retos que de ello se derivan, las organizaciones confían en sus proyecciones de crecimiento, convirtiendo retos como contar con la infraestructura necesaria que requiere el *nearshoring* en oportunidades, a fin de lograr los resultados esperados, aun si es necesario esperar a que las nuevas políticas públicas terminen de publicarse e implementarse.

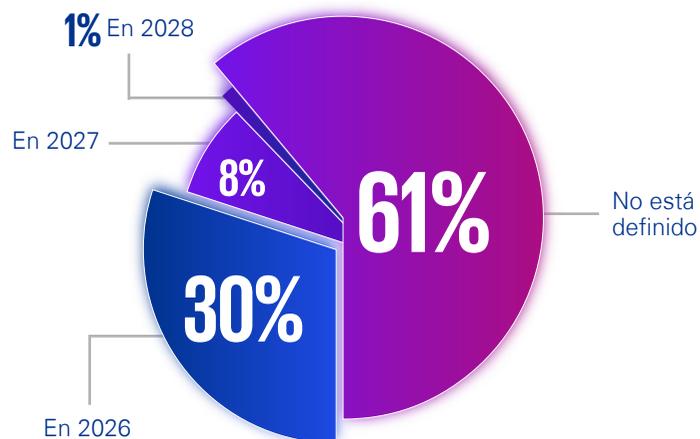
En este sentido, es importante considerar que México ofrece diversas ventajas para el establecimiento de eslabones de cadenas de suministro en el territorio, tales como su cercanía geográfica con EE.UU., el balance entre el costo y la calidad de la mano de obra, una economía abierta con tratados de libre comercio con diferentes jurisdicciones, entre otras. Esto deriva en que las empresas y la Alta Dirección reconocen que existe un beneficio intrínseco en la proximidad de las operaciones, lo cual ratifica la vigencia del fenómeno de la relocalización que se ha estado expresando desde hace algunos años.

Probablemente lo anterior explique el hecho de que poco más de la mitad de las compañías encuestadas (59%) reporten que tienen planes para hacer nuevas inversiones en 2025, mientras que 30% piensa retomarlos en 2026.

Ante el actual panorama de negocios, ¿tiene planes para realizar nuevas inversiones en 2025?



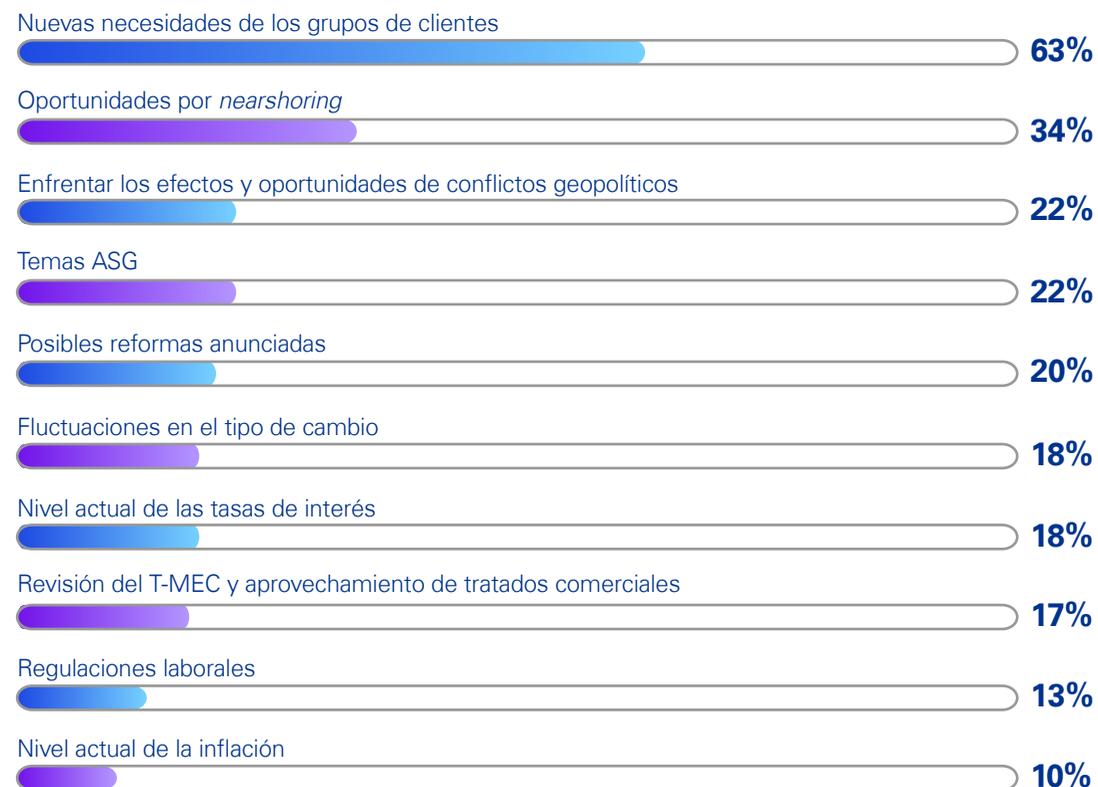
¿Cuándo planea ejecutar nuevos planes de inversión?



Los factores que influyen en este tipo de decisiones atienden, por supuesto, a las nuevas necesidades de los grupos de clientes (63%), las oportunidades que se desprendan del *nearshoring* (34%),

y la necesidad de enfrentar los efectos y oportunidades de los conflictos geopolíticos, así como de atender los temas ASG (22% en ambos casos).

¿Qué factores han sido relevantes para la toma de decisiones sobre futuras inversiones en México?



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

Al respecto, el acelerado avance de la innovación y la transformación tecnológica experimentado a partir de la pandemia se relaciona estrechamente con las nuevas necesidades de los consumidores, quienes cada vez con mayor frecuencia demandan productos y servicios más ágiles y eficaces, consolidando un cambio de hábitos que exige a las compañías incursionar en mercados

antes no explorados y abrir nuevos canales de distribución; en otras palabras, el cliente ya no es quien se acerca a los centros de consumo, sino que son las marcas quienes tratan de acercarse a sus audiencias con experiencias de compra o adquisición de bienes cada vez más basadas en la tecnología.



“La colaboración entre el sector público y privado será clave para generar certidumbre. Ante el escenario actual, las empresas deben seguir adaptándose y ser flexibles, optimizar costos, diversificar mercados y adoptar soluciones tecnológicas que mejoren su productividad”

María Ariza

**Directora General de la Bolsa
Institucional de Valores
BIVA**

Entorno inflacionario

En cuanto al tema de la inflación, que ha sido una constante en las conversaciones de negocio desde 2022, la muestra señala que los factores que podrían generar alza en los niveles vistos a lo largo de los últimos 12 meses giran alrededor del aumento en los costos laborales (60%) y materias primas (55%), así como un incremento en las cargas fiscales (37%).

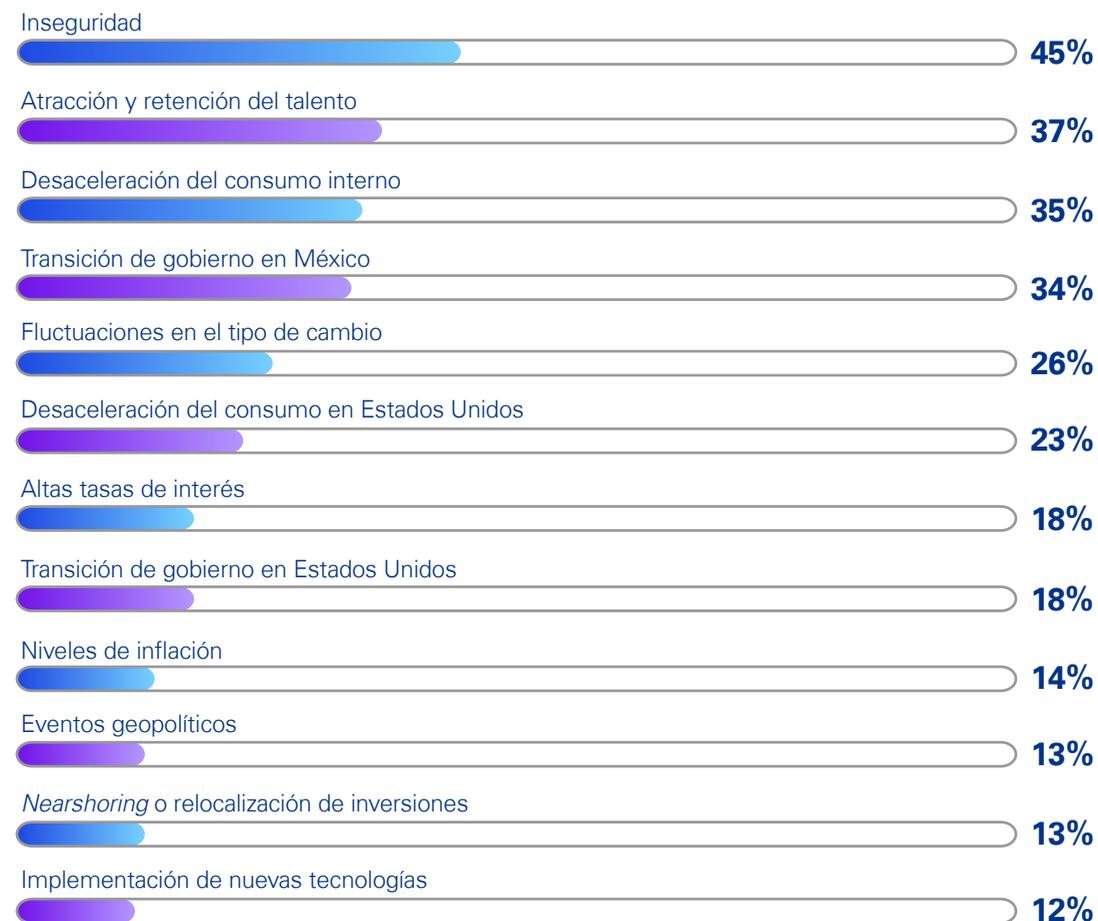
¿Cuáles de los siguientes factores considera que podrían generar alza en los niveles de inflación observados durante 2024?



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

Asimismo, la inseguridad (45%), la atracción y retención de talento (37%), la desaceleración del consumo interno (35%) y la transición de gobierno en el país (34%) son preocupaciones que expresa la Alta Dirección por el posible impacto en sus operaciones a lo largo de 2025.

¿Qué factores serán los de mayor impacto en las operaciones de su empresa durante 2025?



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

En cuanto a las repercusiones que dichos factores tendrán en sus negocios, las y los directivos afirman que principalmente experimentarán un deterioro en sus márgenes de ganancia (54%), así como una disminución de la demanda de productos y servicios (42%), y, al mismo tiempo, un incremento en el costo de estos (42%).

¿Qué impacto tendrán en las operaciones de su empresa los factores mencionados?



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

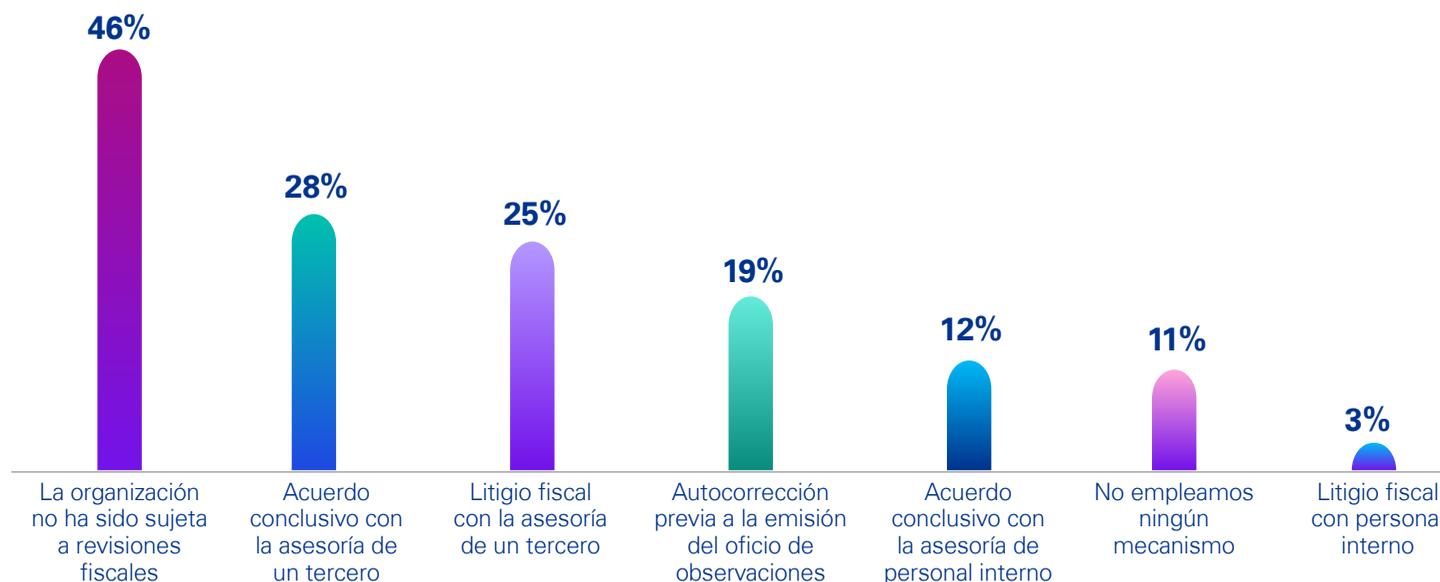
Evidentemente, tales factores, en su mayoría fuera del margen de acción de las empresas, así como su potencial impacto en las operaciones, son variables que la Alta Dirección constantemente considera en sus planes, a fin de desplegar estrategias que hagan posible anticiparse a la disrupción. En el escenario actual, lo más recomendable es que se revisen las estructuras operativas, de capital y costos, a fin de diversificar los canales de distribución y capturar el mayor valor posible, al tiempo que se analizan las posibles repercusiones que los cambios regulatorios pudieran tener en la organización.

Panorama fiscal

Lo anterior también resulta relevante en términos de las revisiones fiscales a las que pueda enfrentarse una compañía. Al respecto, aquellas empresas que afirman haber sido sujetas a un proceso de fiscalización, señalan que el mecanismo que han empleado

para solucionar una controversia fiscal ha sido el acuerdo conclusivo con asesoría de un tercero (28%), el litigio fiscal, también con la asesoría de un tercero (25%), y la autocorrección previa a la emisión del oficio de observaciones (19%).

En caso de haber sido sujeta a un proceso de fiscalización, ¿qué mecanismo ha empleado su empresa para solucionar las controversias fiscales?



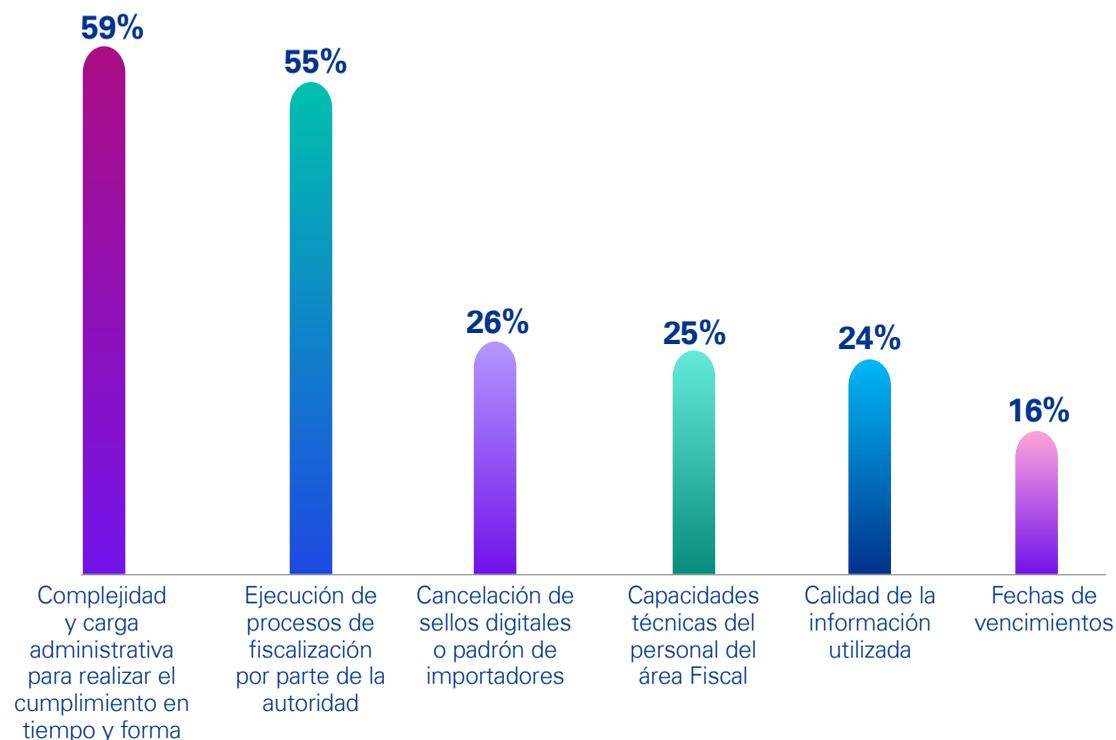
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Esto indica que, cada vez con mayor frecuencia, las compañías buscan el apoyo de un especialista en materia fiscal que funja como asesor previo a la revisión. Asimismo, pone en evidencia un cambio en la tendencia, ya que, de acuerdo con los resultados de estudios anteriores, el porcentaje de empresas que recurrían a externos era menor, probablemente porque los procesos de las autoridades eran más restrictivos con respecto a su participación.

Hoy en día, no solo las empresas encuentran un valor agregado en el apoyo de un especialista en la materia, sino que la propia autoridad fiscal se privilegia de ello, logrando un cumplimiento más expedito y efectivo que apoya la recaudación, la cual incluye el uso de tecnología progresivamente más avanzada.

En este sentido, las organizaciones expresan que los elementos que generan el mayor grado de incertidumbre en lo referente al cumplimiento fiscal son la complejidad y carga administrativa para realizar la entrega en tiempo y forma (59%), y la propia ejecución de los procesos de fiscalización por parte de la autoridad (55%).

¿Cuál de las siguientes opciones genera el mayor grado de incertidumbre en lo referente al cumplimiento fiscal?



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

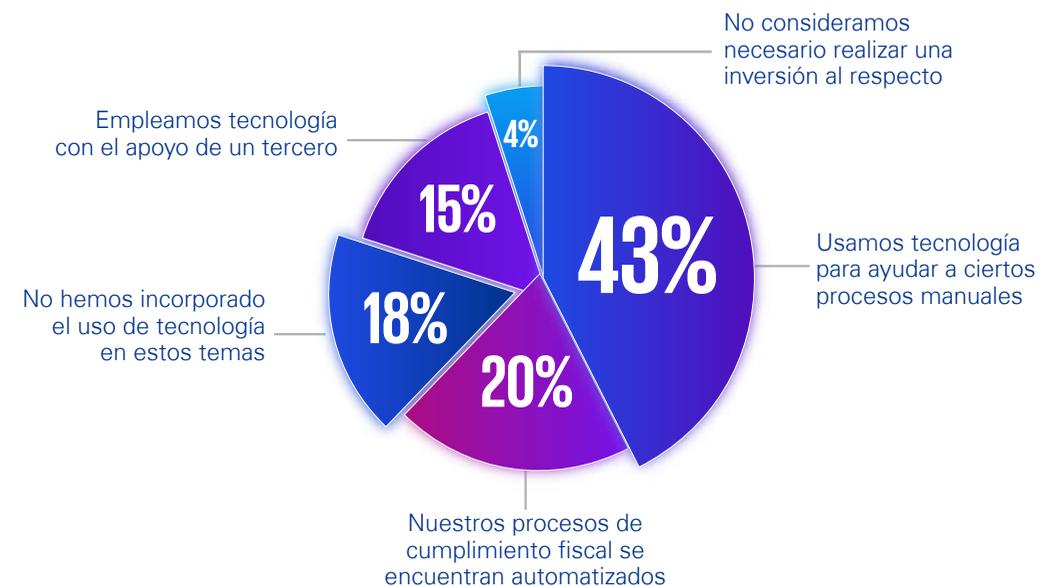
Dicha incertidumbre puede ser producto de dos elementos principales: la cantidad de información requerida para superar una revisión fiscal, la cual genera una importante carga administrativa, y los cuestionamientos de fondo, relacionados en su mayoría con temas burocráticos y de planeación fiscal.

A lo anterior se suma lo comentado previamente sobre la digitalización impulsada por las autoridades fiscales. La administración entrante ha hecho varios anuncios referentes a que haría más eficiente el pago de las contribuciones, lo que podría impactar en las compañías, impulsándolas a contar de manera oportuna con los elementos necesarios para determinar la carga tributaria que les corresponde antes de enfrentar una revisión, que, además, podría suceder en periodos de tiempo más cortos a los observados hasta ahora.

En resumen, la automatización de determinados procesos también impacta en la dificultad para reunir los requisitos exigidos por parte de las autoridades. De no cumplir oportunamente, las revisiones recurrentes se convertirán en la norma, y la urgencia por contar con asesorías externas y procesos de digitalización al interior de la empresa será mayor.

Así pues, la implementación de tecnologías para optimizar los procesos de cumplimiento fiscal y gestión tributaria se vuelve crítica. Al respecto, 43% de las organizaciones señalan que utilizan tecnología para ayudar ciertos procesos que todavía son manuales, mientras que 20% afirma que sus procesos de cumplimiento fiscal se encuentran automatizados y 15% que emplea tecnologías con apoyo de un tercero.

¿Su organización ha implementado tecnología para optimizar los procesos de cumplimiento fiscal y gestión de riesgo tributario?



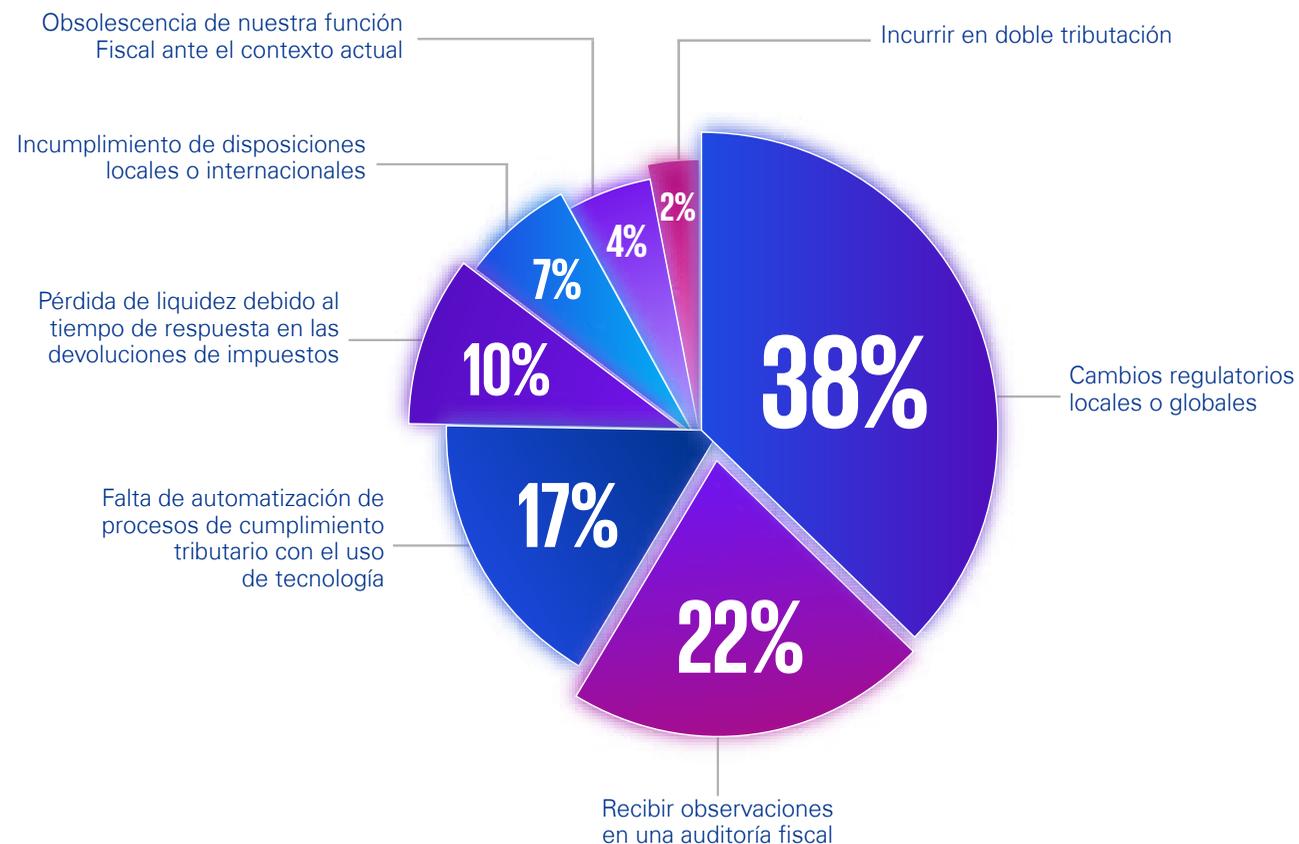
Si bien la incorporación de tecnología en las empresas antes se consideraba una inversión opcional, actualmente es evidente que se ha convertido en un elemento que debe tomarse en cuenta, dado que es inherente a la operación. Por fortuna, el interés por digitalizar la función Fiscal ha aumentado considerablemente en los últimos años, especialmente a raíz del surgimiento de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial generativa (IAGen).

Esta conciencia entre los contribuyentes en México denota que la tecnología hoy en día se percibe como un aliado fundamental que permite mejorar la documentación, acelerar el cumplimiento y optimizar los procesos relacionados.

Asimismo, el despliegue de herramientas tecnológicas ayudará a las organizaciones a atender aquellos factores que representan el mayor riesgo fiscal, que en 2025 se concentran en los cambios regulatorios locales o globales (38%), el recibir observaciones en una auditoría fiscal (22%) y la falta de automatización de procesos de cumplimiento tributario con el uso de tecnología (17%).



¿Cuál de los siguientes factores representa el mayor riesgo fiscal para su empresa?



¿Cómo pueden prepararse las compañías para atender los riesgos antes de que representen un problema? Ante la imposibilidad de evitar que los cambios en el panorama fiscal impacten en su operación, recurrir a terceros especializados que las acompañen en la gestión permite no solo optimizar el *back office* para pagar impuestos y evitar contingencias, sino involucrar a la función de Impuestos de

la compañía en los planes clave de inversión o infraestructura, y, a la vez, anticiparse a un posible cambio regulatorio.

Lo anterior refleja la promoción de una cultura organizacional más ordenada y proactiva que se prepara ante los riesgos, con planes específicos para cada evento disruptivo identificado.



“Las empresas que logren mantener una visión estratégica y ágil ante retos como posibles disrupciones en las cadenas de suministro y un entorno regulatorio más exigente en términos ambientales y sociales estarán mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades que surjan”

Fernanda Guarro

**Managing Director
3M México**

Estrategia y liderazgo empresarial

En momentos de incertidumbre, donde el nivel de confianza en el desempeño de la economía es bajo, las empresas encuentran que para crecer es necesario mantener un control de sus finanzas, por lo que no sorprende que seis de cada diez directivos y directivas encuestados (57%) consideren como estrategia prioritaria garantizar el control de costos y gastos, mientras que 47% se inclina por generar nuevos flujos de ingresos y 46% por ampliar la oferta de productos y servicios, así como digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas.



Ante el contexto actual, tanto nacional como global, ¿qué estrategias serán prioritarias para su empresa en 2025?



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

En este sentido, el control de las finanzas implica manejar adecuadamente los costos y gastos, e invertir en elementos que puedan coadyuvar en el crecimiento del negocio. Por ejemplo, ante la rápida expansión de las tecnologías, las compañías deberían analizar inversiones en sistemas de automatización de procesos administrativos que permitan agilizar la realización de tareas repetitivas, liberando así el tiempo de las áreas que tienen contacto con clientes para desempeñar actividades de mayor valor agregado, así como disminuyendo la cantidad de colaboradores requeridos en el *back office*.

Por otro lado, la gestión de talento sigue evolucionando: las empresas consideran que aspectos como permear una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia (96%), desarrollar las habilidades necesarias para implementar la estrategia de transformación digital (88%) y brindar las herramientas necesarias para adaptarse a la disrupción constante, tales como recursos tecnológicos, plataformas digitales, entre otros (87%) son prioritarios o altamente prioritarios en su estrategia de gestión del talento.

¿Qué tan prioritarios son los siguientes aspectos en su estrategia de gestión de talento?

Incorporar la diversidad como un valor de la cultura empresarial



Incrementar la diversidad en los puestos de liderazgo



Personalizar la propuesta de valor para el talento (esquemas de compensación, modelo de trabajo, etc.)



Mejorar la experiencia del talento (automatización de procesos relacionados con recursos humanos y bienestar de la plantilla)



Brindar herramientas para adaptarse a la disrupción constante (recursos tecnológicos, plataformas digitales, etc.)



Desarrollar las habilidades necesarias para implementar la estrategia de transformación digital



Permear una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia



■ Altamente prioritario
 ■ Prioritario
 ■ Poco prioritario



¿Cómo se benefician las organizaciones de contar con una cultura alineada con la estrategia? En primera instancia, fideliza al cliente y otorga un sentimiento de pertenencia para el talento. Esto puede derivar, por supuesto, en un mayor volumen de ventas, así como en la posibilidad de construir una buena reputación empresarial; además, cuando se trata de hacer sentir al personal identificado con la misión, visión y valores del negocio, una cultura organizacional adecuada otorga ventajas competitivas que potencian la posición de la compañía en el mercado.

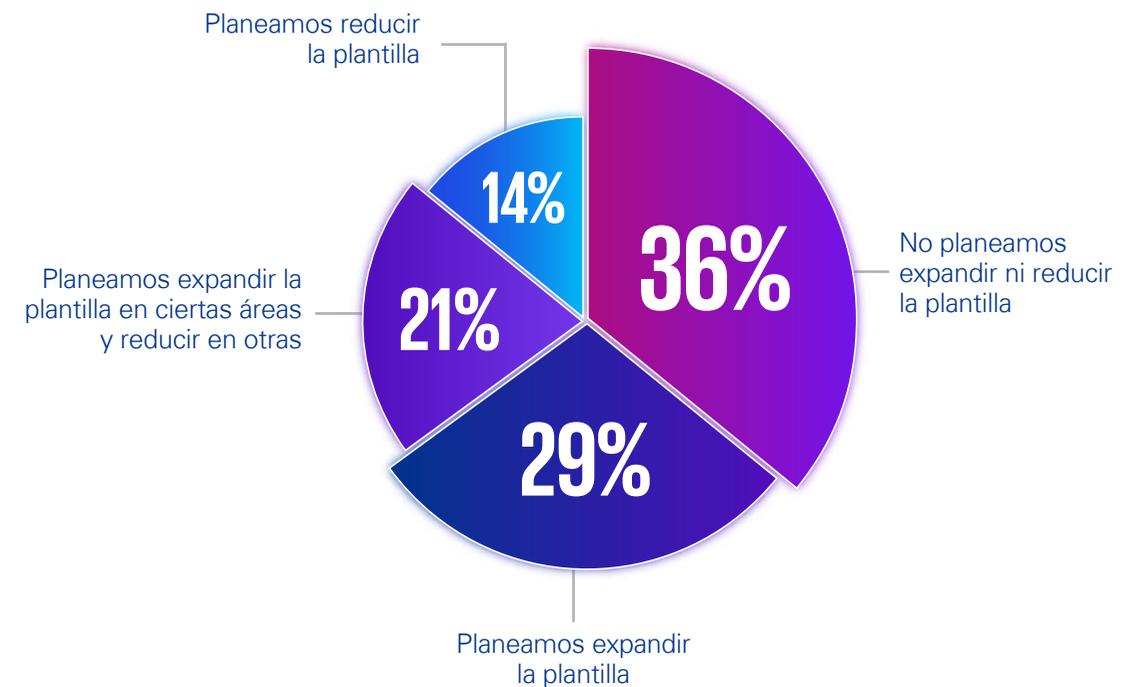
Anteriormente, ofrecer al capital humano remuneraciones monetarias competitivas se consideraba el único elemento capaz de atraerle y retenerle, tendencia que en los últimos años se ha transformado para dar cabida a aspectos no económicos que hoy se consideran indispensables, tales como el sentido de logro y propósito. Por ello, mejorar la propuesta de valor para el talento se ha convertido en una de las estrategias fundamentales en las cuales hay que trabajar preguntando a los colaboradores qué les resulta importante y qué necesitan para alcanzar ese sentimiento de satisfacción. La comunicación constante y la cercanía con las personas que hacen posible mantener la operación es crucial.

Adicionalmente, incluir en esa cultura una visión abierta al cambio permite a las organizaciones afrontar escenarios disruptivos sin tener que preocuparse por que algún integrante quede rezagado y, por lo tanto, decida renunciar.

En relación con lo anterior, los resultados de la encuesta reflejan que 36% de las organizaciones afirman que no tienen planes para expandir o reducir su plantilla; no obstante, 21% sí planea expandirla en algunas áreas y reducirla en otras. Las áreas en las que se plantean el reclutamiento son Operaciones (64%), Ventas (51%), Atención al cliente (37%) e Infraestructura tecnológica (34%).

Por otra parte, la reducción se concentra en áreas como Administración (69%), Operaciones (40%) y Producción (17%). Esto parece reflejar que la automatización de procesos es una tendencia en áreas administrativas o de trabajos repetitivos para enfocar a la plantilla en actividades que generen valor en términos de ventas.

¿Planea expandir o reducir la plantilla de su organización en 2025?



¿En qué área planea reclutar talento?



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

¿En qué área planea reducir su plantilla?



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

Por supuesto, para atraer y retener al talento, es necesario incluir diferenciadores en la oferta de valor. Al respecto, las compañías destacan elementos como ofertas económicas competitivas y entrenamiento y capacitación (53% en ambos casos), flexibilidad de horarios (38%) y planes de carrera atractivos (32%).

¿Qué elementos pueden ser diferenciadores en la oferta de valor para el talento en 2025?



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

En primer lugar, los resultados relacionados con la expansión o reducción de la plantilla atienden a la urgencia por incorporar herramientas tecnológicas en la operación, minimizando la necesidad de contar con personal en áreas administrativas para contratar personas enfocadas en el desarrollo de planes innovadores y herramientas que puedan apoyar las ventas.

No obstante, en segunda instancia, observamos que el entrenamiento y la capacitación constantes se convierten en parte fundamental de los planes de carrera atractivos, así como ofrecer salarios competitivos y flexibilidad de horarios. La razón de esto es que se tiene la intención de que tecnologías como la IA complementen al talento humano para potenciar sus capacidades.

En un análisis más profundo, encontramos que en muchas ocasiones las empresas determinan paquetes de compensación genéricos, incluyendo algunos diferenciadores que no necesariamente atienden a lo que requiere el talento en sus diferentes segmentos. Por ejemplo, durante la pandemia algunas organizaciones optaron por implementar clases de meditación o programas de *wellness*, pues consideraron que una situación como la que se estaba viviendo lo ameritaba; sin embargo, lo que el personal solicitaba era recuperar tiempo con sus familias o para realizar actividades de índole personal.

¿De qué manera hubieran podido las compañías atender a las necesidades reales de su talento? Lo más efectivo es preguntarles a las personas qué consideran importante y, con base en ello, determinar planes de compensación personalizados o a la medida. Esto puede parecer complejo y actualmente solo aquellas empresas que son

referente en temas de gestión de talento (*pathfinders*) lo llevan a cabo, aun si esto implica que se deban hacer ajustes en la oferta cuando se descubre que algo no está funcionando.

Lo anterior, trasladado a la actualidad, implica que se revisen los planes de compensación en lo individual para ofrecer propuestas atractivas tanto a candidatos como a colaboradores que ya forman parte del negocio, lo cual impactará de manera positiva en la contratación y retención de personal. Al respecto, es fundamental tomar en cuenta que el capital humano más joven privilegia fuertemente la cultura de alto desempeño basada en resultados y no en horarios, e incluso ha demostrado ser más productivo cuando se le permite decidir dónde y cuándo desempeña sus labores.

En este sentido, es importante destacar que solo 19% de las organizaciones encuestadas consideran opciones de teletrabajo. Al respecto, el estudio *KPMG CEO Outlook 2024* destaca que la diferencia generacional en los espacios de trabajo es el aspecto que genera debate sobre el regreso a las actividades presenciales, ya que 87% de los directivos que lo apoyan tienen entre 60 y 69 años, 83% está en un rango de edad de entre 50 y 59 años, y 75% entre 50 y 49 años.³

Por lo tanto, encontrar un balance entre las diferentes expectativas que cada generación tiene será fundamental para atraer y retener personal, cuidando la propuesta económica, pero, sobre todo, lo que la compañía está en condiciones de ofrecer cuando se trata de aspectos relacionados con el salario emocional. Esto beneficiará al talento y también impactará positivamente en los resultados de las compañías.



³ KPMG CEO Outlook 2024. Top CEOs see through global turbulence by betting big on AI, KPMG International, 2024.



“Para equilibrar el control de costos con inversiones estratégicas, es clave apostar por la innovación y la tecnología. La digitalización y el conocimiento del cliente permiten optimizar recursos, mejorar operaciones y ofrecer soluciones personalizadas que impulsan el crecimiento y la competitividad”

Ceci Lozano

**Directora Global de Dispositivos para la Nube,
Inteligencia Artificial y Ciberseguridad
IBM**



El *nearshoring* como estrategia prioritaria de crecimiento

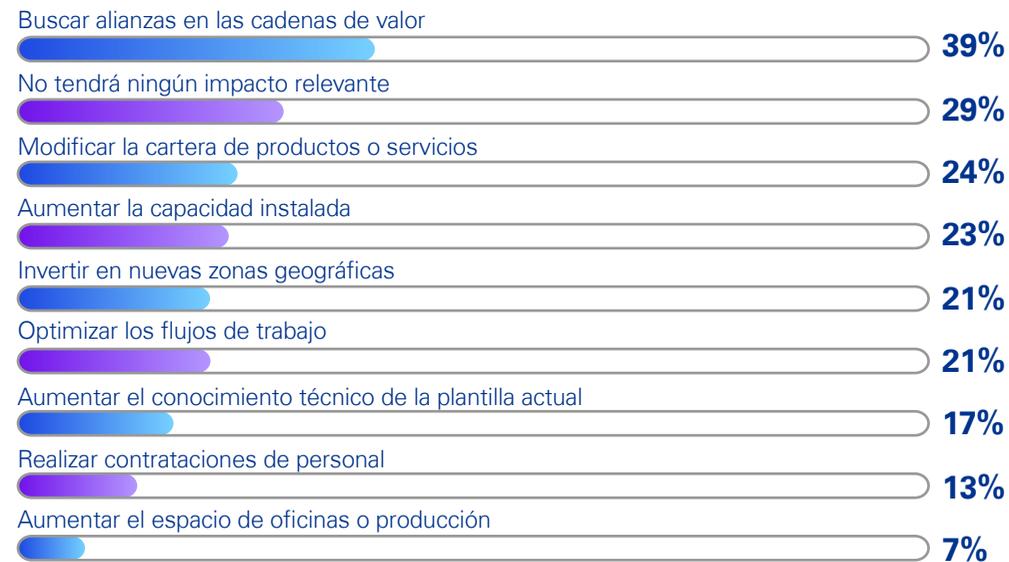
Si bien la relocalización de operaciones es un tema derivado del contexto económico a nivel global, las empresas consideran necesario continuar impulsándolo para alcanzar sus objetivos de crecimiento y permanencia en el mercado. De hecho, siete de cada diez organizaciones (73%) señalan que han promovido la eficiencia de costos de sus cadenas de suministro mediante el *nearshoring*, también conocido como *strategic shoring*, mejorando su desempeño operativo y financiero. Asimismo, 71% afirma que esta práctica ayudará a reducir la huella de carbono asociada a los productos, lo que tendrá un efecto positivo en sus esfuerzos de sostenibilidad.⁴

El *nearshoring* en México y otros países de la región obedece a múltiples intereses; no obstante, las compañías en EE.UU. destacan como los más importantes la reducción de plazos de

entrega, la diversificación del suministro, el acceso a talento humano capacitado y la reducción del riesgo. Para nuestro país, esto representa oportunidades, pero también retos, tales como garantizar el acceso a recursos naturales y energía, contar con talento calificado, entre otros.

El beneficio de la proximidad está siendo cada vez más tangible y seguirá habiendo análisis alrededor del concepto en los siguientes años. A saber, 39% destaca que buscar alianzas en las cadenas de valor será el principal impacto que este fenómeno tendrá en sus operaciones, seguido de 24% que señala la necesidad de modificar la cartera de productos y servicios, y 23% que buscará aumentar la capacidad instalada.

¿Qué impacto tendrá el *nearshoring* en su estrategia empresarial en 2025?



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

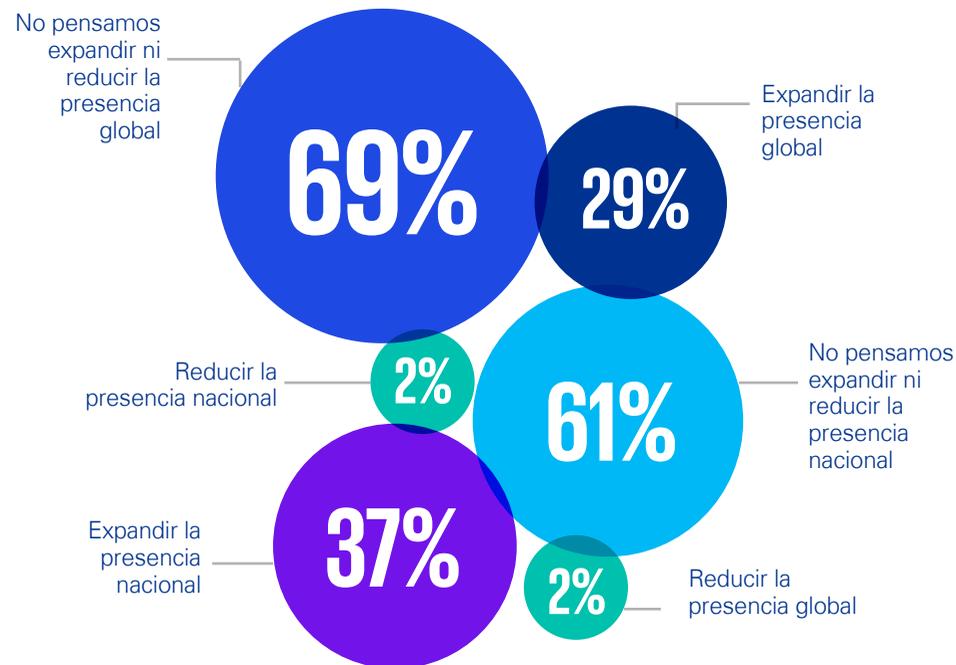
⁴ El beneficio de la proximidad. Reestructuración estratégica de las cadenas de suministro en las Américas, KPMG México, 2024.

Ante la disrupción constante, diversificar las cadenas de suministro se posiciona como una de las estrategias prioritarias para las organizaciones a nivel mundial, ya que permite expandir las operaciones, ofrecer nuevos productos o servicios y aumentar la capacidad instalada, entre otros beneficios.

Adicionalmente, un aliado no solo ayuda a las compañías a distribuir mercancías en nuevos territorios, sino que les permite acceder a conocimientos que internamente no tienen desarrollados, consolidando así su crecimiento. Esta es la diferencia que proporcionan las alianzas, fusiones y adquisiciones.

A pesar de esto, una parte muy importante de las personas encuestadas expresan cautela en los planes para expandir su presencia global y nacional: solo 29% prevé una expansión global y 37% señala que considera una expansión nacional.

¿La organización planea expandir o reducir su presencia geográfica en 2025?



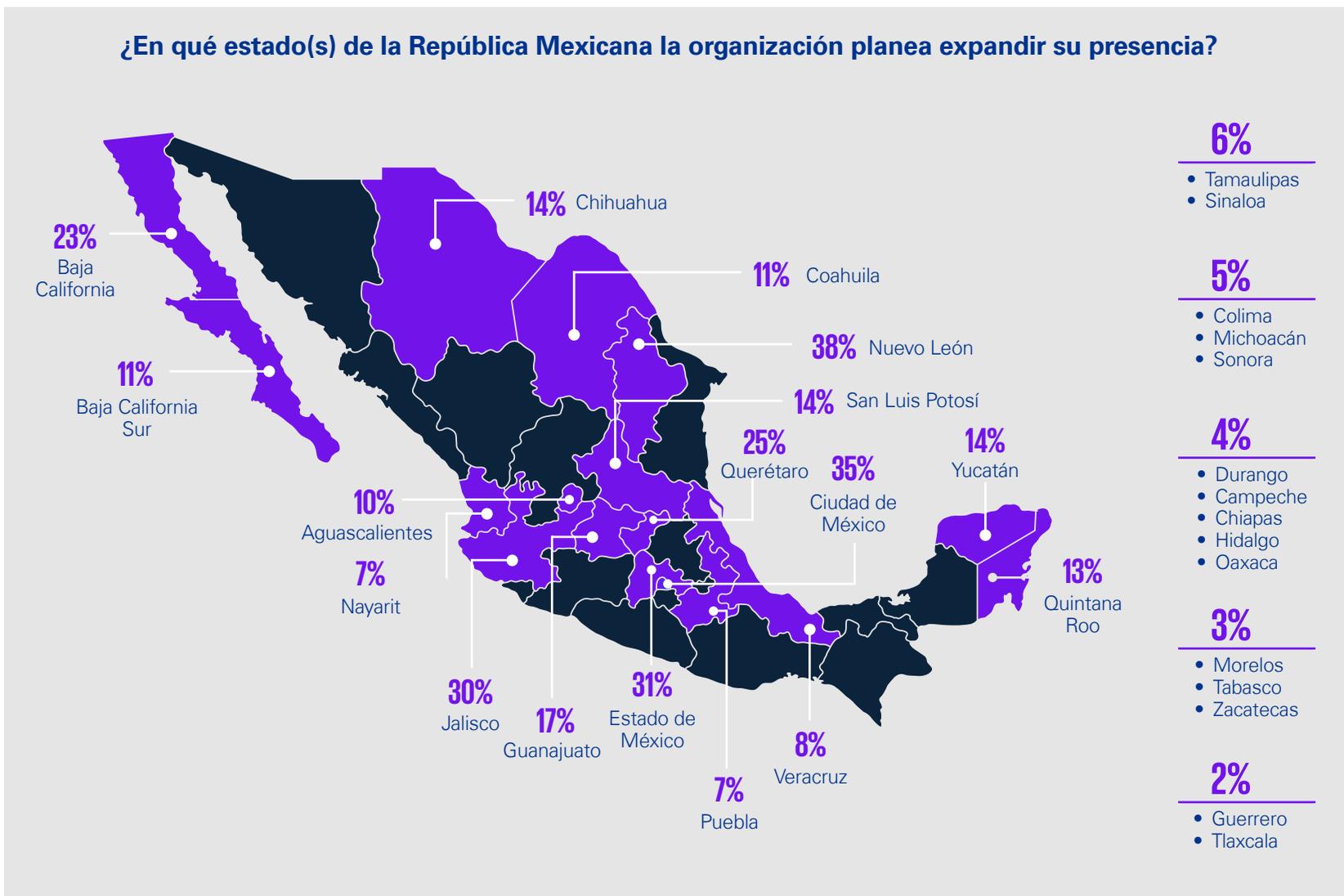
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Los estados en los que se planea una expansión de operaciones son: Nuevo León (38%), la Ciudad de México (35%), el Estado de México (31%) y Jalisco (30%), principalmente para aprovechar

su ubicación estratégica (57%), abrir nuevos mercados (50%) y beneficiarse de la dinámica del *nearshoring* (28%).

¿Cuál es la principal razón?



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

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

Por otro lado, los países o territorios en los que las empresas se concentran para expandir su presencia son: Estados Unidos (58%), Colombia (18%), España (15%) y Brasil (12%).

Las razones para hacerlo son principalmente la apertura de nuevos mercados (56%), alianzas estratégicas (48%) y ubicación estratégica (39%).

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



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

¿Cuál es la principal razón?



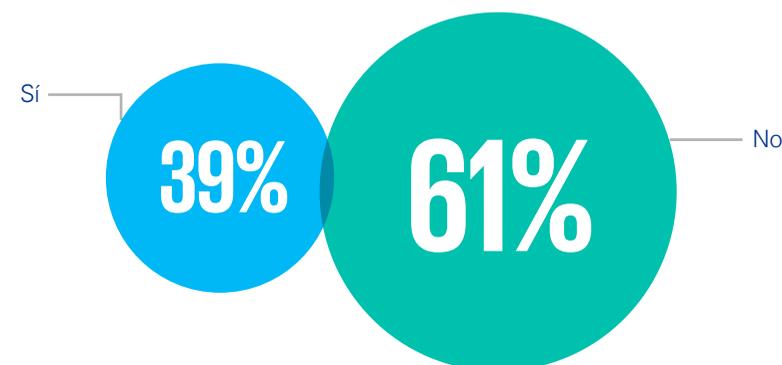
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

El hecho de que estados como Nuevo León y Jalisco, y países como EE.UU., Colombia y Brasil se posicionen en los respectivos *top 5* atiende, en definitiva, a la urgencia de las empresas por aprovechar la dinámica del *nearshoring*. En específico, la cercanía de México con el mercado de América del Norte otorga a nuestro país un enorme potencial para ser considerado una ubicación ideal para la relocalización de operaciones.

En 2025, pese a la incertidumbre ocasionada por los cambios de gobierno en ambos territorios, la posición geográfica del país, su mano de obra competitiva y capacitada, su infraestructura altamente desarrollada, entre otros aspectos, convierten a México en un candidato ideal para alojar y promover el comercio internacional.

No obstante, para considerar la expansión de operaciones es indispensable contar con el capital necesario. Para conseguirlo, en ocasiones las compañías recurren a mecanismos externos de financiamiento; en el año que inicia así lo harán 39% de las empresas.

¿Su organización planea recurrir a algún mecanismo externo de financiamiento en los próximos 12 meses?



De tal manera que los mecanismos externos de financiamiento más populares son: contratación de créditos en la banca tradicional (70%), contratación de créditos en la banca de desarrollo (23%) y aportación de socios actuales (16%).

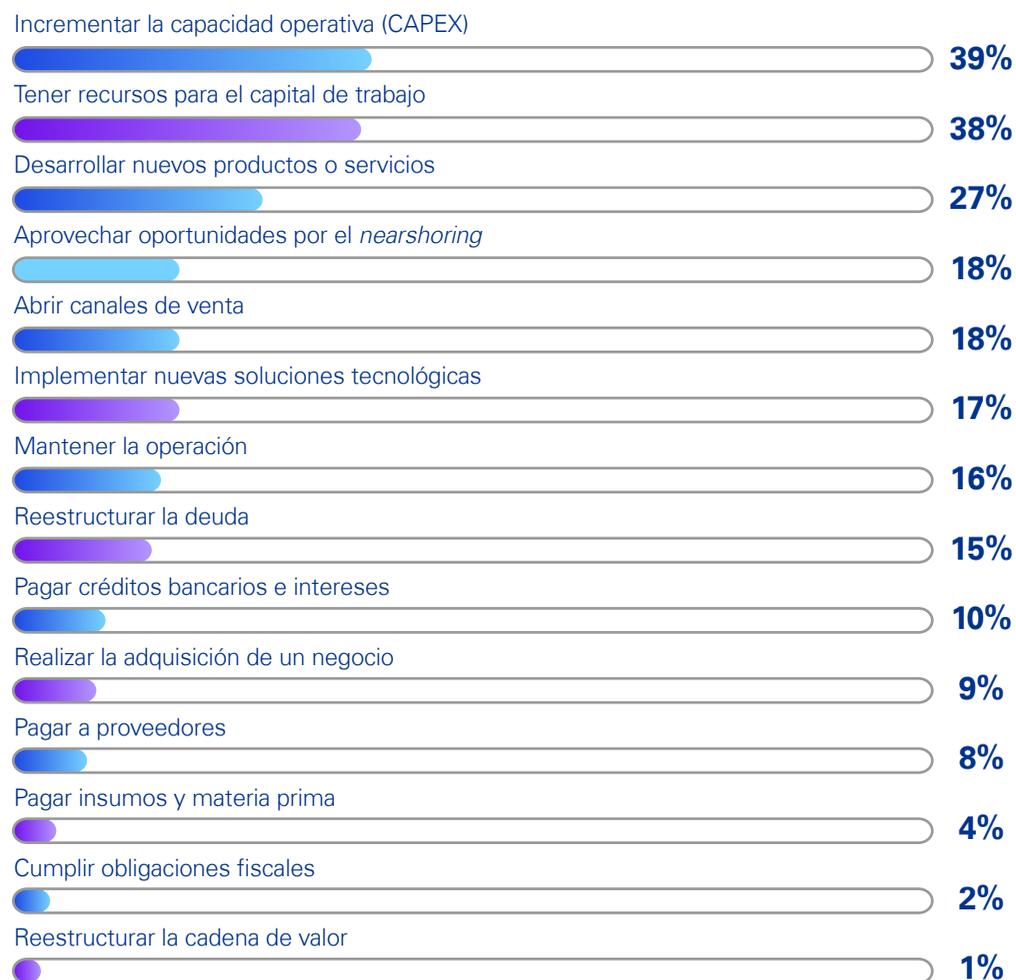
¿A qué mecanismo planea recurrir?



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

Por otra parte, las razones para solicitarlo se concentran en incrementar la capacidad operativa o CAPEX (39%), contar con recursos para el capital de trabajo (38%) y desarrollar nuevos productos o servicios (27%).

¿Cuál es la razón para solicitar financiamiento externo?



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



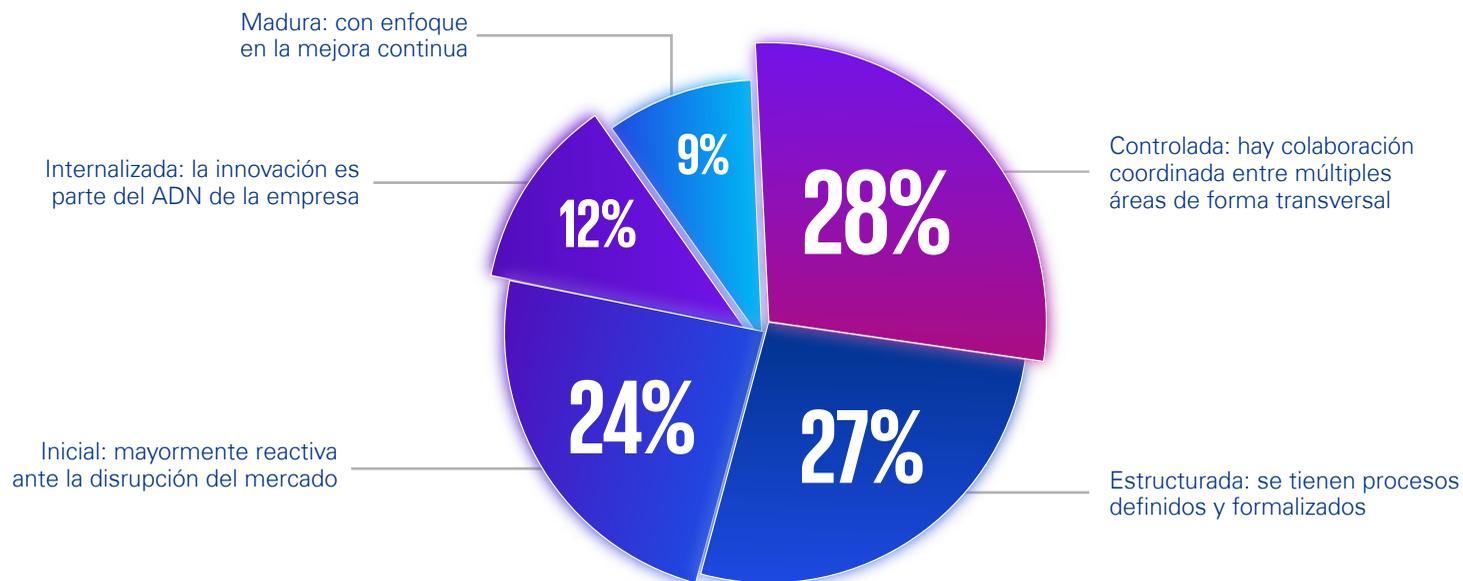
Al respecto, aunque las empresas empiezan a reconocer el valor agregado que pueden aportar los mecanismos de financiamiento externo, cuando la confianza en el desempeño de la economía es baja, lo primero que será indispensable será proteger la continuidad del negocio, por lo que contar con los recursos necesarios para mantener al capital del trabajo será prioritario.

Sin embargo, en los resultados también es posible apreciar aspectos relacionados con incrementar el valor y promover el crecimiento, lo que requiere inversión para desarrollar nuevos productos o servicios, incrementar la capacidad operativa o abrir nuevos canales de venta. Esto denota apetito por la innovación y la optimización de las operaciones, pese a la complejidad del contexto.

Innovación y tecnología

Pese a los acelerados avances tecnológicos observados en los últimos años, especialmente a raíz de COVID-19, lo común continúa siendo que las organizaciones innoven para sobrevivir, por lo que pocas de ellas cuentan con un nivel de madurez internalizado o maduro. De hecho, 12% se encuentra en una etapa de madurez internalizada, y solo 9% en una fase madura.

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



Entonces, ¿de qué manera pueden las compañías dar el salto para finalmente alcanzar un nivel maduro enfocado en la mejora continua? Para conseguirlo, tener una mentalidad que no tema romper el *statu quo* y poner propuestas innovadoras sobre la mesa es fundamental, ya que solo de esa forma será posible incorporar la innovación en el ADN empresarial, integrándola en la cultura para que toda la organización sea capaz de atreverse a hacer las cosas de manera diferente, “salir de la caja”, proponer, probar e incluso equivocarse para empezar de nuevo. Este proceso implica, de forma alterna, formalizar los procesos para llevarlos a cabo de manera organizada, así como instaurar una gobernanza encargada de supervisarlos.

Evidentemente, integrar al nivel C en este proceso es sumamente relevante. En general, la Alta Dirección, el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y otros comités de apoyo deben encargarse de liderar las estrategias, así como incentivarlas para que se conviertan en un proceso dinámico a largo plazo.

A saber, 72% de las personas encuestadas expresan que el compromiso del liderazgo es el principal facilitador de éxito para generar una cultura de innovación, mientras que 50% se inclina por la capacitación y 40% por la inversión en infraestructura tecnológica.

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



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



“La innovación de las empresas debe partir de un profundo entendimiento de las necesidades del cliente, pues son ellas las que impulsan la evolución y el desarrollo de soluciones disruptivas. Identificar y analizar lo que realmente buscan los clientes permite perfeccionar los productos y servicios, adaptándolos de manera precisa a sus expectativas”

Luis Alfonso García Alcocer

**Director General
Casas Ponty**

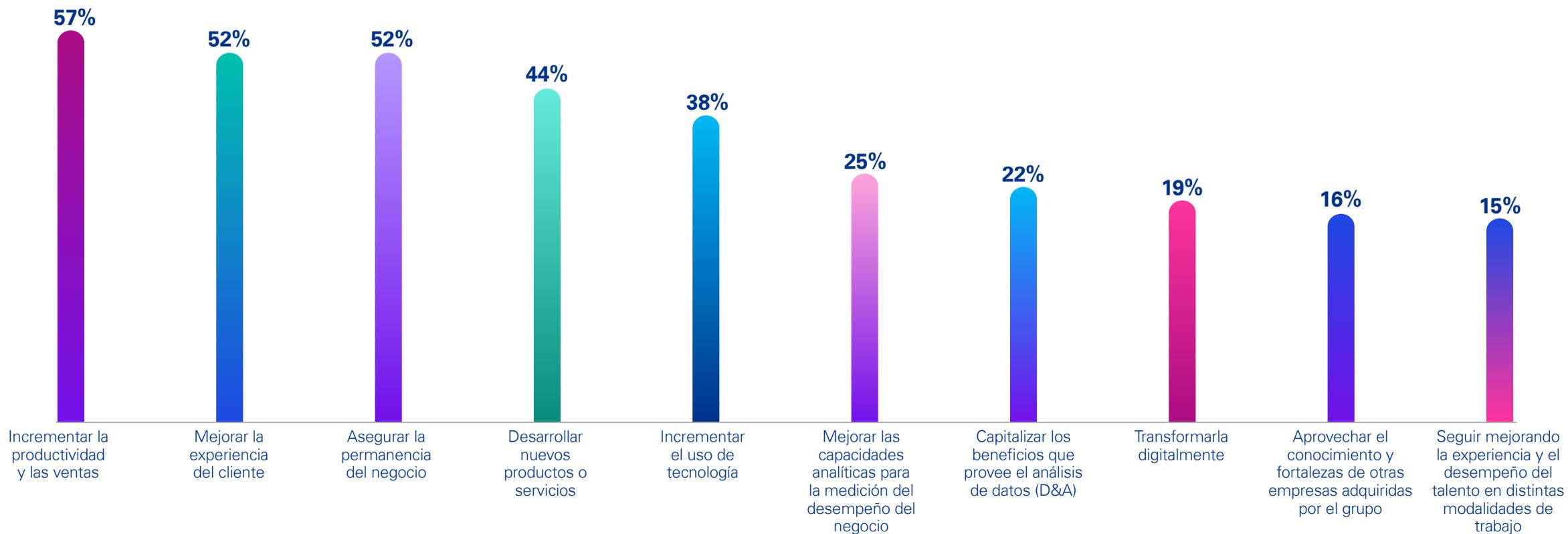
Un liderazgo comprometido con incentivar una cultura de innovación, más allá de la definición de la estrategia y la asignación de recursos, se caracteriza por involucrarse activamente en los proyectos, procurando que estos se desarrollen de principio a fin; sin embargo, quizá lo más importante sea destinar el tiempo suficiente a este tipo de iniciativas, permitiendo al capital humano explorar y experimentar para poner a prueba las ideas que, a fin de cuentas, persiguen objetivos que benefician a toda la organización.

Adicionalmente, es fundamental que el liderazgo asuma el compromiso de comunicar los avances en la materia a la gerencia media, dedicando un espacio en las reuniones al análisis de las iniciativas para acordar estrategias de implementación y, posteriormente, difundir y reconocer adecuadamente los resultados.

En cualquier caso, es importante destacar que no todos los procesos de innovación involucran el despliegue de tecnologías, y que la Alta Dirección debe ser consciente de que cualquier idea que permita optimizar actividades o procedimientos debe considerarse para impulsar el nivel de madurez de la empresa.

En este sentido, las principales estrategias de innovación buscan incrementar la productividad y las ventas (57%), asegurar la permanencia del negocio y mejorar la experiencia del cliente (52% en ambos casos).

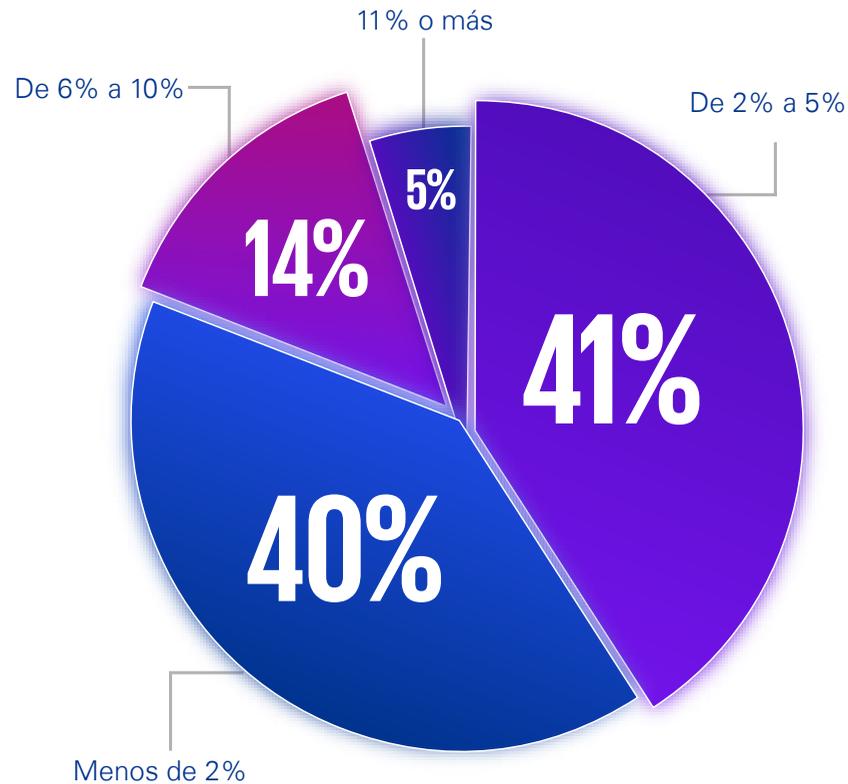
Las estrategias de innovación en la empresa tienen como objetivo...



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

Para lograrlo, 40% de las compañías destinarán menos de 2% de sus ingresos a los planes de innovación, otro 41% invertirá entre 2% y 5%, y 14% entre 6% y 10%.

¿Qué porcentaje de los ingresos de su empresa representará la inversión en innovación en 2025?



Asimismo, las herramientas tecnológicas que emplearán en 2025 son *data & analytics* (60%), nube (56%), aplicaciones (55%) e inteligencia artificial analítica y generativa (47%).

Seleccione las herramientas tecnológicas que aplicará su empresa en 2025:



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

A diferencia de 2024, cuando la nube y las aplicaciones empataron en la primera posición, en 2025 se observa un mayor interés por implementar la primera. Esto, por supuesto, atiende a una tendencia latente que solicita a las empresas integrar todas sus herramientas tecnológicas en este ecosistema, ya sea por facilidad económica o administrativa.

Lo anterior ofrece ventajas como agilizar las tareas y lograr un mayor alcance en menos tiempo, pero también la posibilidad de proteger y fortalecer la resiliencia en términos de ciberseguridad, por lo tanto, aunque la inversión para lograr un proceso integral

puede ser significativa, esta es una estrategia que todas las compañías deben considerar, sin olvidar que contar con datos limpios y adecuados es crucial.

Al margen de todo ello, llama la atención el interés por implementar inteligencia artificial analítica y generativa. En este sentido, las empresas señalan que sus planes para esta tecnología se concentran en mejorar la experiencia del cliente (56%), disminuir los tiempos operativos (39%), optimizar o reducir los costos (38%) y escalar con este tipo de soluciones dentro del negocio (30%).

Por supuesto, la implementación de una herramienta como la IAGen se encuentra en etapas incipientes, ya que las organizaciones aún están analizando los retos y beneficios que implica, incluyendo el tema de su gobernanza, así como el involucramiento y supervisión por parte del Comité de Auditoría. Si bien es cierto que la experiencia del cliente puede resultar más ágil e intuitiva, el despliegue puede ser complejo y arrojar resultados contraproducentes. Además, es necesario considerar que, en muchas ocasiones, la atención debe ser personalizada, por lo que pensar que la IA puede llegar a sustituir, por ejemplo, a las áreas de venta y posventa, sería un error.

Entonces, ¿cómo puede esta tecnología apalancar los procesos diarios de la operación? Un primer paso podría ser desarrollar una base de datos de potenciales soluciones con las preguntas más frecuentes de los consumidores, a fin de generar respuestas rápidas que no requieran la intervención de una persona.

No obstante, es fundamental cuidar que esa primera prueba resulte exitosa antes de considerar otros planes que pudieran ser más complejos, tales como implementarla en procesos de cadena de suministro o en procesos de proyección para realizar inversiones.

En cualquier caso, es un tema que debe explorarse en todos los niveles del negocio; entender cómo funciona y de qué manera puede incluirse para facilitar determinadas tareas para identificar el potencial retorno de inversión, principalmente a mediano y largo plazo.

¿Cuáles son los planes para la implementación de IA en su organización en 2025?

56%

Experiencia
del cliente

20%

Toma de
decisiones
estratégicas

14%

Seguridad
cibernética

39%

Reducción
de tiempos
operativos

18%

Ventas e
ingresos

13%



Mercadotecnia

38%

Optimización
o reducción
de costos

16%

Gestión de
la cadena de
suministro

3%

Selección
de personal

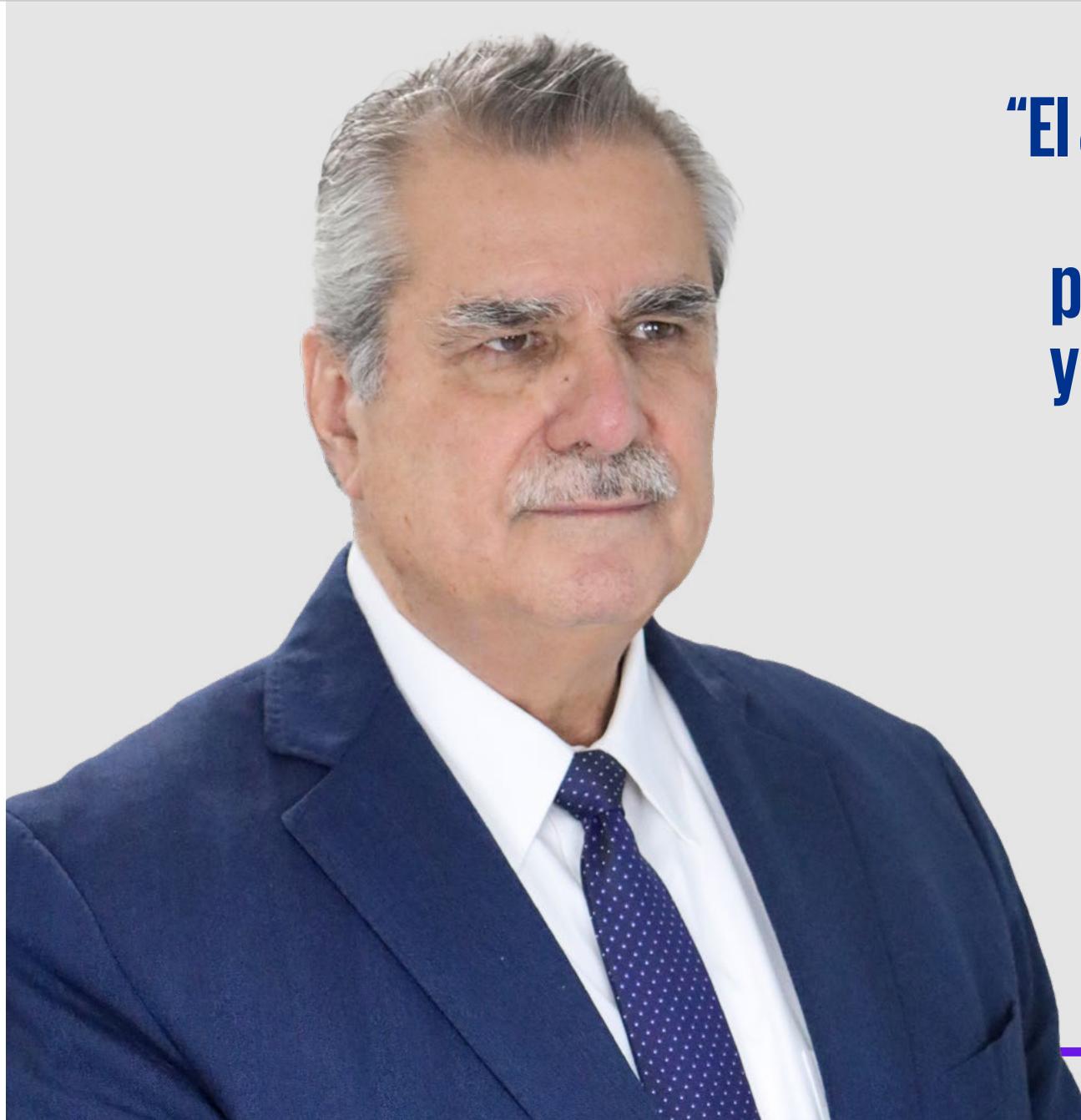
30%

Escalabilidad
del negocio

14%

Gestión
de talento

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



“El aprovechamiento adecuado de las nuevas tecnologías será favorable para la optimización de la operación y el crecimiento competitivo dentro de las organizaciones, basándose en las necesidades de las y los consumidores, para brindar una oferta de valor asertiva”

Enrique Yamuni

**Director General
Megacable**

Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

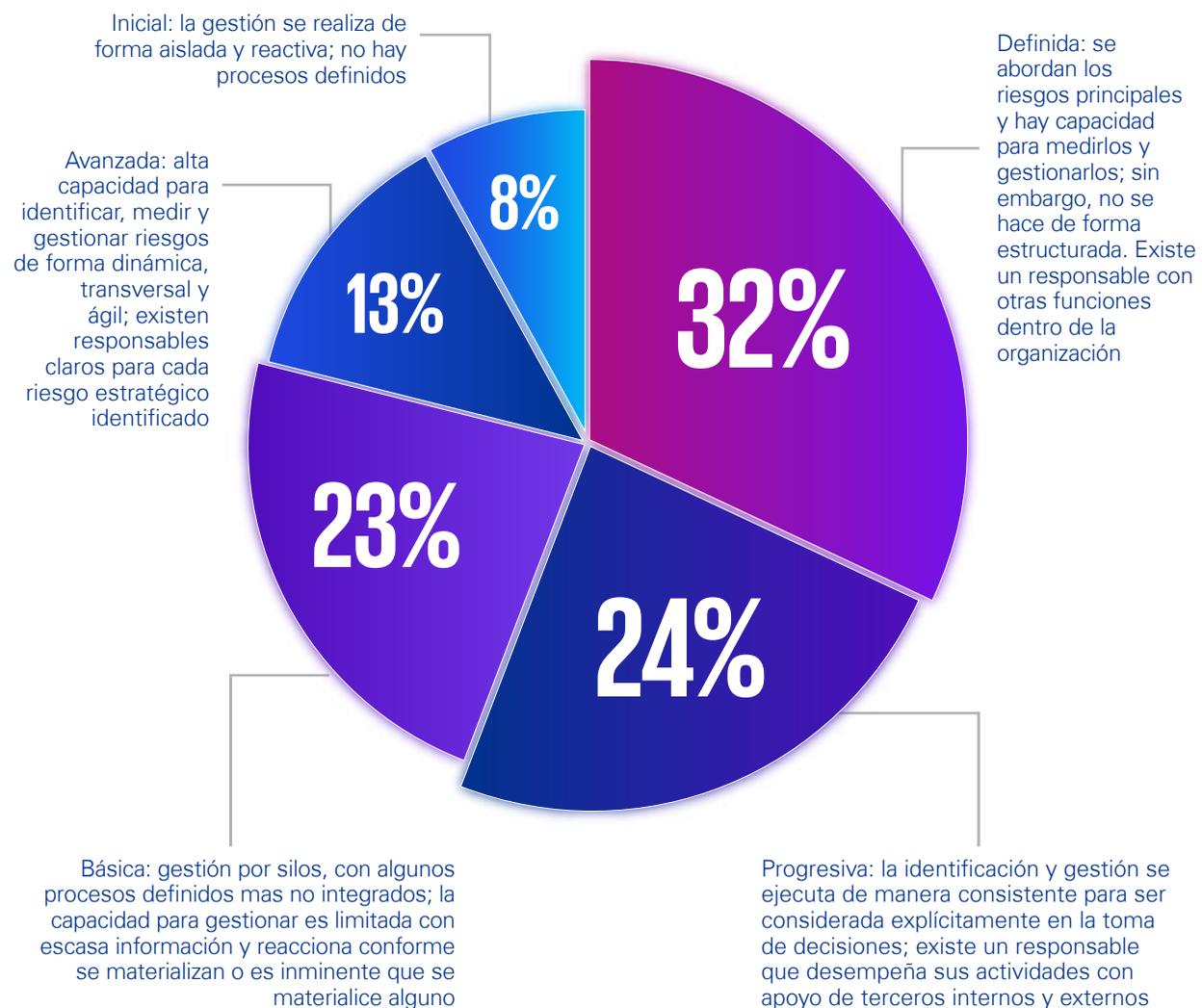
El ejercicio de gestión de riesgos tiene como propósito central definir los objetivos y la estrategia requerida para que las organizaciones logren el correcto funcionamiento de sus operaciones a corto, mediano y largo plazo. En esta importante labor, la Alta Dirección y el Consejo de Administración desempeñan un papel fundamental.

Los hallazgos del estudio permiten identificar que 24% de las compañías afirman que el nivel de madurez de su proceso de gestión de riesgo empresarial es progresivo, es decir, que la identificación y gestión se ejecutan de forma consistente, a fin de ser consideradas explícitamente en la toma de decisiones, con un responsable que desempeña sus actividades en la materia con apoyo de terceros internos o externos.

Por otro lado, 32% señala que cuenta con un nivel de madurez definido, en el cual la empresa aborda los principales riesgos y cuenta con la capacidad para medirlos y gestionarlos; asimismo, existe un responsable, aunque con otras funciones dentro de la compañía.

Finalmente, 23% expresa que su nivel de madurez es básico, es decir, que la gestión de riesgos se hace por silos y que existen algunos procesos definidos, mas no integrados; la información es escasa y la organización reacciona conforme se materializan los riesgos o cuando es inminente que alguno se haga realidad en detrimento del negocio.

¿Cómo califica el estado de madurez de su organización respecto al proceso de gestión de riesgo empresarial?



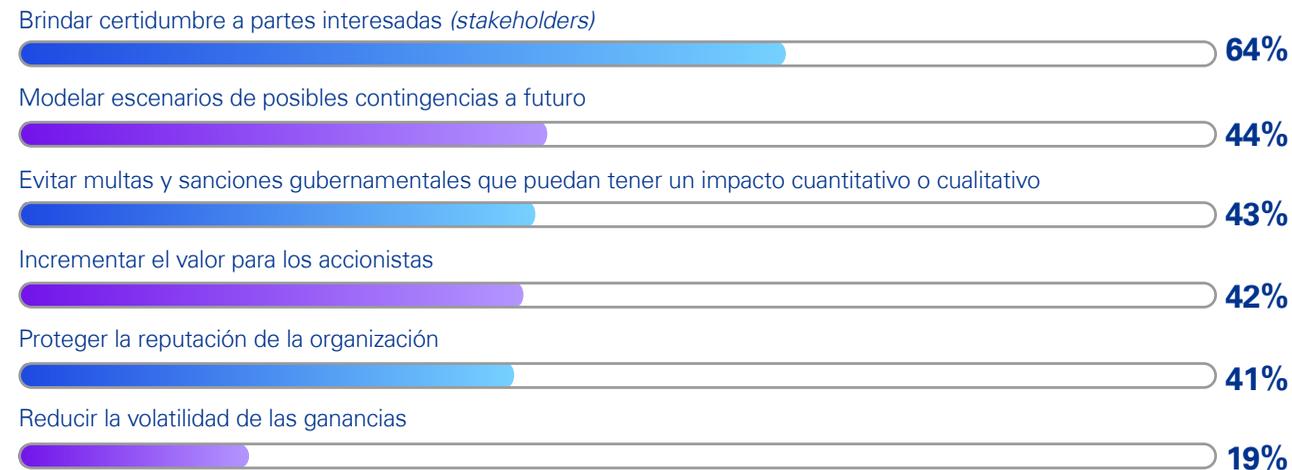
Para que las compañías sean capaces de detonar un ejercicio de gestión de riesgo empresarial más robusto no basta con implementar herramientas; es necesario que este se realice de forma transversal y no por silos, como se acostumbraba hasta hace algunos años. Atender las amenazas integralmente permite que todas las complicaciones se consideren en conjunto, lo cual puede beneficiar de manera importante al negocio, ya que muchos de los riesgos involucran a diferentes áreas o direcciones.

Por ejemplo, el riesgo de cumplimiento regulatorio puede impactar al área financiera, pero también a la encargada de supervisar la cadena de suministro o abastecimiento, así como a las de ventas y mercadotecnia. Por tanto, no es posible hablar únicamente de herramientas para la gestión; el problema de fondo es la definición de una gestión integral que ayude a identificar las amenazas que atañen a toda la empresa.

Por otro lado, el grado de madurez de las organizaciones en cuanto a la gestión de riesgos no está relacionado directamente con la disrupción que actualmente experimenta el mercado a nivel mundial. En la práctica, depende de cómo se organizan internamente para identificar y gestionar los peligros críticos. Así pues, el hecho de que una compañía cuente con una gestión básica de riesgos se relaciona más con el alcance de su comprensión sobre el tema, así como con la cantidad de recursos que puede destinar para atender las amenazas.

En cualquier caso, los objetivos más importantes de la gestión de riesgos son: brindar certidumbre a las partes interesadas o *stakeholders* (64%), modelar escenarios de posibles contingencias a futuro (44%) y evitar multas y sanciones gubernamentales que puedan tener un impacto cuantitativo o cualitativo en las operaciones (43%).

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



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



Además, aquellos riesgos que podrían tener un impacto significativo en el negocio a corto plazo son la inseguridad y falta de Estado derecho (73%), los ciberataques (66%) y los fraudes y robos (61%).

¿En qué momento considera que los siguientes riesgos tendrán un impacto significativo en su negocio?

A corto plazo (En los próximos 12 meses)

73%  Inseguridad y falta de Estado de derecho

66%  Ciberataques

61%  Ser víctima de fraudes y robos

60%  Nuevas regulaciones

58%  No atraer o retener al talento necesario

A largo plazo (En los siguientes dos o tres años)

49%  Disrupciones en la industria por cambios tecnológicos (ej. IAGen)

46%  Rezagarse en innovación y transformación digital

43%  Gestión inadecuada de temas ASG

42%  Cambios en las tendencias de consumo

38%  Recesión económica local o global

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

Respecto al segundo riesgo más importante identificado para los próximos 12 meses, es importante mencionar que es indispensable analizar y revisar las estructuras tecnológicas que emplea la organización para incrementar la protección ante riesgos de ciberseguridad, mediante pruebas de penetración desarrolladas por equipos profesionales capaces de evaluar los mecanismos de defensa. Asimismo, fomentar una cultura de conocimiento y prevención que involucre a todo el talento es una estrategia adecuada para lograr una gestión de amenazas más dinámica.

En otras palabras, es fundamental que las compañías contemplen planes de seguridad en todo momento, a fin de minimizar la exposición. Para conseguirlo, socializar el tema con todas las áreas ayudará a desplegar líneas de defensa en todos los niveles.

De igual forma, para atender los riesgos relacionados con fraudes y robos, las empresas deben definir políticas claras y controles internos que mitiguen posibles contingencias, así como brindar capacitaciones constantes sobre aquello que está permitido, actualizando en todo momento la lista de temas que podrían poner en peligro la operación.

A largo plazo, las organizaciones identifican como riesgos las disrupciones en la industria por cambios tecnológicos como la IAGen (49%), el rezago en innovación o transformación digital (46%) y la gestión inadecuada de temas ASG (43%), los cuales, en definitiva, pueden implicar la pérdida de competitividad en el mercado.

Para convertir estas amenazas en oportunidades, las compañías deben identificar las áreas en las que es factible llevar a cabo una transformación digital, tanto a nivel interno como externo. Al interior, por ejemplo, pueden ubicarse las actividades susceptibles a la automatización o digitalización, así como aquellas funciones con posibilidad de incorporar tecnología en sus procesos. Por otra parte, a nivel externo la innovación puede coadyuvar en la mejora de la calidad de los productos o servicios, incrementando la personalización para los clientes, así como la automatización de procesos de venta o publicidad.

Cabe destacar que lo anterior solo será posible si el nivel C y el Consejo, luego de analizar las oportunidades más viables, apoyan y definen acciones concretas para llevar a cabo los planes definidos.



“Abordar los riesgos ASG no es solo una obligación ética y regulatoria, sino un pilar esencial para la resiliencia y la competitividad empresarial. Gestionarlos de manera adecuada impulsa ventajas estratégicas y sostenibles, mientras que ignorarlos puede traer consecuencias significativas y duraderas”

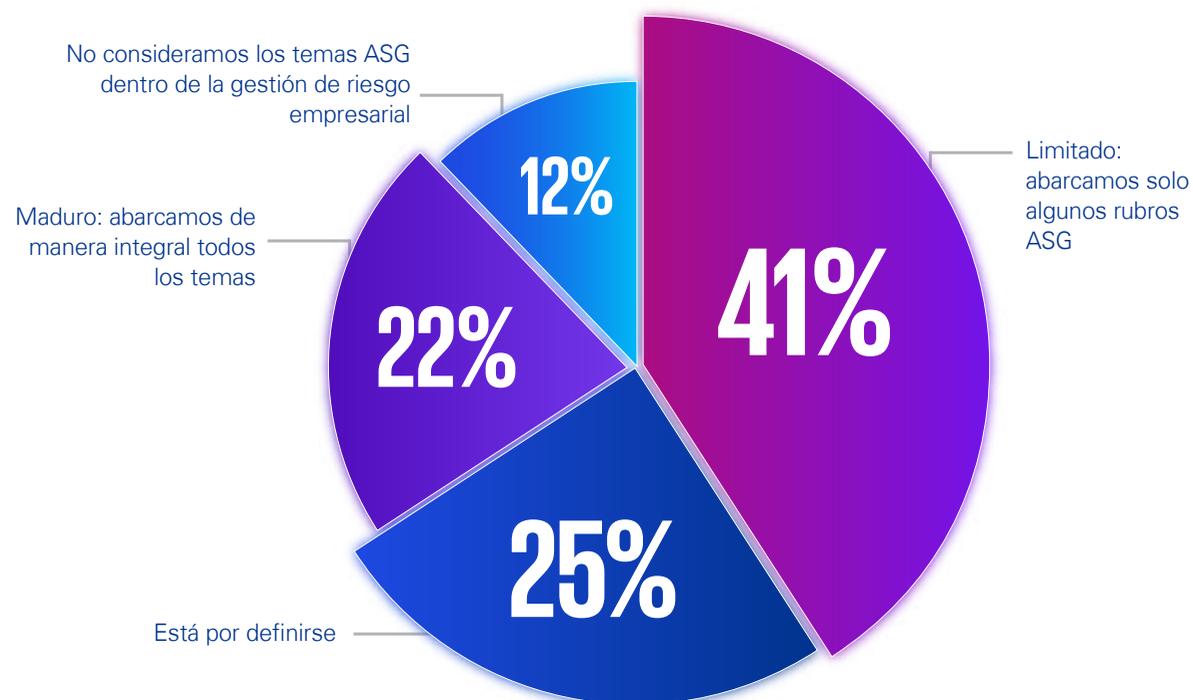
Nancy Sánchez

**Senior VP de Americas Manufacturing
Grupo LEGO**

Hacia una gestión sostenible de los riesgos

Cerca de la mitad de las empresas encuestadas (41%) mencionan que su plan de gestión de riesgo empresarial es limitado, abarcando solo algunos de los rubros de los temas ASG, mientras que 22% afirma que tienen madurez en este rubro y abarcan de manera integral todos los temas.

En cuanto a riesgos ASG, ¿cómo se encuentra su plan de gestión de riesgo empresarial?



En este sentido, los riesgos ambientales que las compañías consideran prioritarios o altamente prioritarios son la disponibilidad y seguridad energética, y la falta de acceso a fuentes limpias y renovables (71%), una gestión inadecuada de insumos, materiales, sustancias químicas y residuos (71%), y escasez de agua por estrés hídrico o afectaciones al suministro (70%).

¿Qué riesgos e impactos ambientales son prioritarios para su organización?

Cadena de suministro poco resiliente



Gestión inadecuada de insumos, materiales, sustancias químicas y residuos



Daños y falta de protección a la biodiversidad



Escasez de agua por estrés hídrico o afectaciones al suministro



Disponibilidad y seguridad energética, y falta de acceso a fuentes limpias y renovables



Fenómenos meteorológicos extremos



Altamente prioritario Prioritario Poco prioritario

Al respecto, disminuir los efectos del cambio climático es un compromiso que todas las organizaciones deben adquirir, independientemente del sector o industria en el que participan. No es solo una cuestión de cumplimiento regulatorio, sino de adoptar la responsabilidad social que les corresponde tanto a los negocios como a sus proveedores y grupos de interés, ya que cuando una empresa no atiende las afectaciones que su operación genera en el ambiente y la sociedad, es probable que se enfrente a sanciones por parte de las autoridades regulatorias, así como a la subsecuente afectación de su reputación.

Sin embargo, la labor no termina ahí. Es sumamente relevante que las compañías informen sobre sus acciones en beneficio del medioambiente y las comunidades donde operan a través de reportes de sustentabilidad que, además, las comprometan con metas realistas cada vez más exigentes.

En cuanto a la necesidad de contar con una cadena de suministro resiliente, una de las estrategias que resultan más efectivas es contar con diferentes proveedores, a fin de diversificar las alternativas de abasto. Evidentemente, cualquier estrategia debe estar alineada con las políticas ASG definidas por la compañía, lo cual representa un reto adicional, pues no solo es cuestión de garantizar dicho abasto, sino de evaluar la afinidad de intereses.

Por otra parte, los temas sociales que las organizaciones consideran prioritarios o altamente prioritarios son la salud y el bienestar del talento, así como la atracción y retención de personal capacitado (92% en ambos casos), y la falta de promoción, cuidado y respeto a los derechos humanos (84%).

¿Qué riesgos e impactos sociales son prioritarios para su organización?

Salud y bienestar del talento, y cumplimiento de las mejores prácticas laborales



Falta de promoción, cuidado y respeto a los derechos humanos



Falta de principios y compromisos con la inclusión, diversidad y equidad



Daños y perjuicios a las comunidades donde se opera



Atracción y retención de talento capacitado



Altamente prioritario Prioritario Poco prioritario

En las últimas décadas, pero especialmente tras la pandemia, cuidar y retener al capital humano se ha convertido en una prioridad para la mayoría de las organizaciones. Actualmente, la mejor forma de hacerlo es fomentando un ambiente laboral óptimo, mejorando la calidad de vida del personal mediante esquemas híbridos y ofreciendo prestaciones laborales más justas.

Finalmente, los asuntos de gobierno corporativo que las empresas señalan como prioritarios o altamente prioritarios en 2025 son la falta de atención a nuevas disposiciones o mandatos ambientales y sociales, y la falta de protocolos de calidad y seguridad en productos y servicios (84% en ambos casos), y las sanciones por faltas a la ética empresarial y transparencia (83%).

¿Qué riesgos e impactos de gobernanza son prioritarios para su organización?

Sanciones por faltas a la ética empresarial y transparencia



Malas prácticas en el uso de la inteligencia artificial y otras tecnologías disruptivas



Falta de protocolos de calidad y seguridad en productos y servicios



Falta de atención a nuevas disposiciones o mandatos ambientales y sociales



Sanciones por gestión inadecuada de información y datos personales



Altamente prioritario Prioritario Poco prioritario

Para que la Alta Dirección pueda enfrentar, contener y mitigar este tipo de amenazas de manera efectiva, debe implementar estrategias como las siguientes:

Asegurarse de contar con un programa de cumplimiento efectivo, mediante el reforzamiento de la cultura organizacional en todos los niveles



Desplegar políticas claras que promuevan el cuidado de la ética empresarial y realizar campañas de difusión que planteen objetivos claros



Identificar estadísticas de tipologías de denuncias, a fin de determinar las áreas de oportunidad para futuras capacitaciones



Evaluar el cumplimiento de códigos de ética por parte de terceros



Compartir con el personal las acciones que se han llevado a cabo, así como los controles implementados



Establecer canales de denuncia para darles seguimiento y detonar procesos de investigación



Actualizar recurrentemente los temas de ética empresarial que abarquen al talento y los proveedores de la cadena de suministro



Visitar las instalaciones y convivir con los colaboradores para verificar el ambiente de control y fomentar la cultura de denuncia, garantizando así un ambiente de protección y confidencialidad



En resumen, el compromiso con la ética empresarial y la transparencia debe ser claro y proactivo, promoviéndolo desde la Alta Dirección. Solo de esa manera las organizaciones podrán garantizar espacios de trabajo colaborativos que logren llevar a término los objetivos ASG planteados.



“La agenda ASG está transformando los hábitos de consumo, promoviendo que las empresas estén en cumplimiento de sus obligaciones en temas de sustentabilidad y una gobernanza sólida. Estos pilares fortalecen la confianza de diferentes grupos de interés, y también impulsan el crecimiento en los negocios”

Marcelo López Sánchez

Fundador y CEO

El Gran Bajío Global Business

Metodología

Ubicación de la empresa



Con 1% cada uno:

- Aguascalientes
- Chihuahua
- Michoacán
- Nayarit
- Quintana Roo
- Sinaloa
- Sonora

1% Fuera de la República Mexicana

Género



Masculino
78%



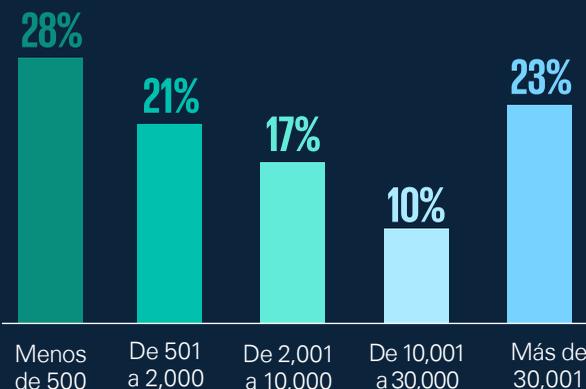
Femenino
21%

Prefiero no responder
1%

Nivel del participante



Importe de ventas anuales en millones de pesos



Sector al que pertenece su organización



Conclusiones

Si bien 2025 se presenta complejo y retador para las organizaciones en México, estas han logrado capitalizar los aprendizajes y experiencias adquiridos en el pasado, pues se enfocan en desarrollar planes y estrategias que les permitan seguir creciendo y mitigar potenciales riesgos.

La Alta Dirección ha asumido que las empresas tendrán que seguir sorteando un complejo ambiente de negocios, en medio de eventos disruptivos, entre los que destacan los geopolíticos, que se manifiestan de forma simultánea; sin embargo, de acuerdo con su propio punto de vista, también manda un mensaje de optimismo en cuanto a las proyecciones de crecimiento de las propias empresas.

En este entorno, la Alta Dirección identifica diversas oportunidades de inversión, alrededor de la transformación digital, la optimización de recursos o el aprovechamiento del beneficio por la proximidad con Estados Unidos en las cadenas de suministro, que continúa siendo un gran valor para organizaciones de distintos sectores.

Por otro lado, las propuestas para atraer y desarrollar al talento sigue siendo un tema prioritario, reforzando el mensaje de que la tecnología no sustituirá a las personas, sino que las complementará en sus actividades.

En este sentido, aunque el control de costos es una prioridad en la agenda de la Alta Dirección, las empresas están dispuestas a invertir en tecnología para lograr una automatización estratégica, y que la innovación siga siendo un aspecto clave basado en un fuerte apoyo por parte del liderazgo de la compañía. En este escenario, aquellas organizaciones que no estén dispuestas a invertir en innovación, podrían encontrarse a corto plazo ante un desplazamiento repentino por parte de modelos disruptivos en el mercado.

Finalmente, esta y otras amenazas son cambiantes, lo cual obliga a las empresas a construir procesos de gestión de riesgos cada vez más sólidos, en los cuales las prioridades ASG puedan gestionarse de forma adecuada.

En resumen, 2025 será un espacio para crear, innovar y transformar los modelos de negocio, considerando por supuesto los riesgos y posibles eventualidades que pudieran impactar a la organización, pero también explorando y apostando por estrategias que promuevan un mejor desempeño y ayuden a consolidar operaciones exitosas.



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.

© 2025 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.