



KPMG 2023 CEO Outlook

Superar la complejidad e impulsar
el crecimiento

Por: Víctor Esquivel

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas de
la Alta Dirección**

KPMG México



En un periodo de profunda incertidumbre global, las personas a cargo de la Dirección General (CEO) de las organizaciones más importantes del mundo abordan un entorno exigente y en rápida evolución con proactividad y resiliencia, buscando siempre abonar a los objetivos de crecimiento del negocio.

Pese a la progresiva complejidad de los retos, las y los CEO han generado estrategias que les dan cierto grado de confianza para considerar que sus perspectivas económicas para los siguientes tres años se llevarán a cabo de manera efectiva y exitosa; no obstante, reconocen que la naturaleza impredecible de esta etapa exige que las previsiones sean revisadas y actualizadas constantemente para preservar el sentimiento de certidumbre.

Aunado a lo anterior, la Dirección General se enfoca en construir los planes empresariales

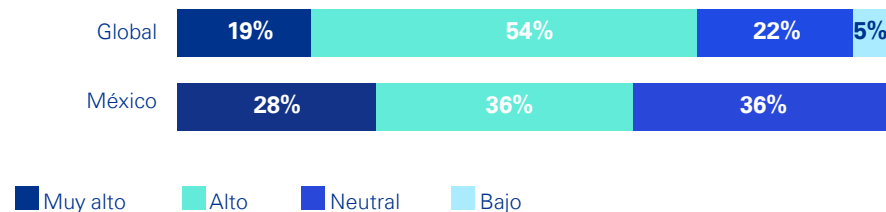
con base en elementos que, sin importar las circunstancias, soportan las variantes, como son la integridad y un tipo de liderazgo que mantenga y renueve el compromiso con el medioambiente, la sociedad y el propio funcionamiento de las compañías.

Así, y a raíz de los aprendizajes adquiridos durante los últimos tres años, caracterizados por el dinamismo y el cambio, los CEO han comprendido la importancia de estar un paso adelante, de planear y contener, y de adoptar mejores prácticas para prosperar.

Perspectivas económicas

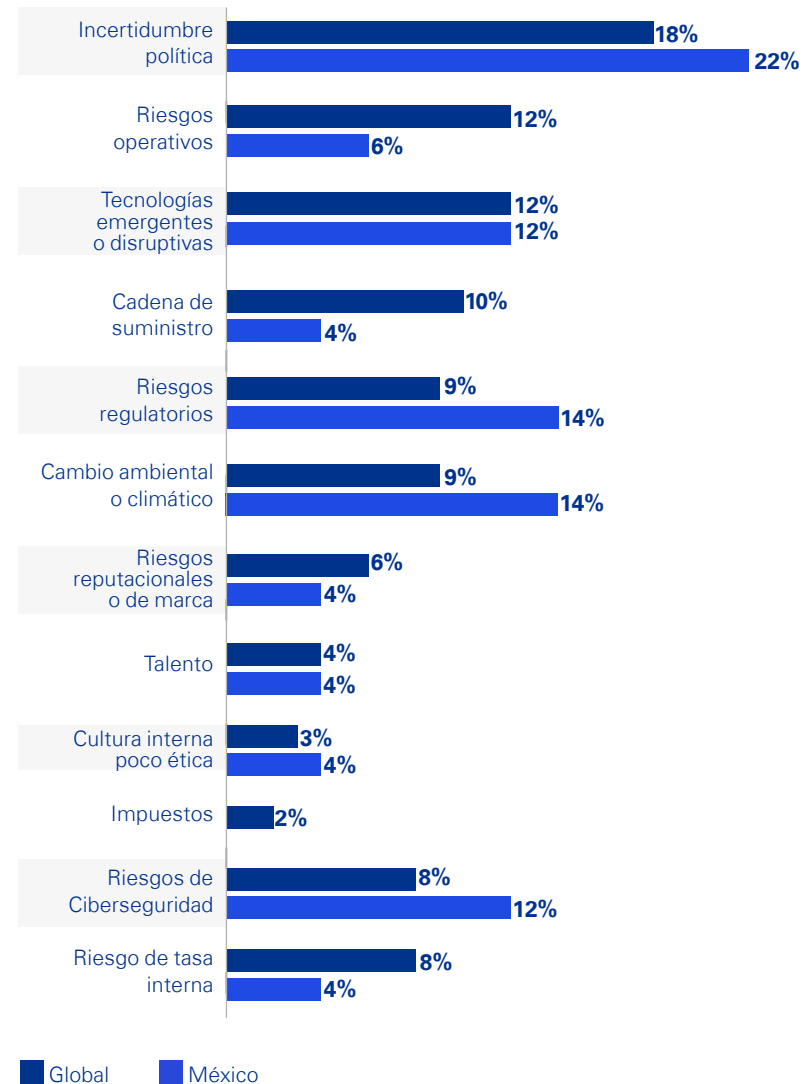
A nivel mundial, prevalece un sentimiento de confianza en la economía muy similar al observado en 2022 (71%), pues siete de cada diez CEO (73%) tienen cierto grado de confianza en las perspectivas de crecimiento para los próximos tres años. En México, este porcentaje desciende a 64%.

En términos de perspectivas de crecimiento de la economía global, ¿qué nivel de confianza experimenta la organización para los próximos tres años?



Lo anterior atiende a un contexto muy particular en el que la naturaleza impredecible de la geopolítica se constituye como la mayor amenaza para el crecimiento de los negocios (18%, 22% en México).

¿Cuál de los siguientes riesgos representa la mayor amenaza para el crecimiento de su empresa durante los próximos tres años?



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

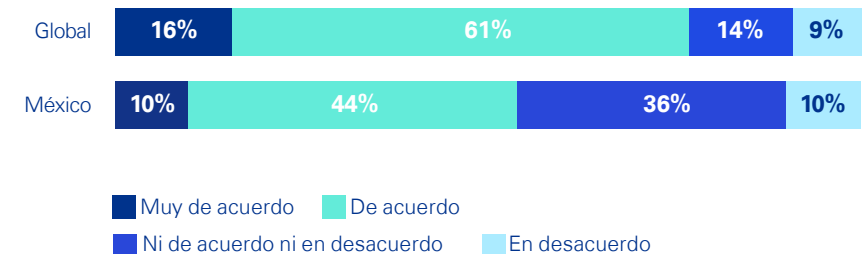


Se trata de factores externos a las compañías que impactan profundamente en sus operaciones, especialmente en América Latina, donde las consecuencias de fenómenos sociales pueden verse rápidamente reflejadas en el rendimiento empresarial.

Esto obliga a la Dirección General, la Alta Dirección y los consejos de administración a atender de manera más proactiva las repercusiones que los temas geopolíticos y económicos tienen en la organización, buscando constantemente desplegar nuevas estrategias que permitan mitigar las amenazas que se presentan y que están fuera de rango de acción.

En este sentido, también destaca que, pese a las perspectivas económicas favorables para los próximos tres años, 77% (54% en México) señala que las presiones del costo de vida en algunos países, derivadas de las altas tasas de interés y de medidas monetarias más restrictivas, afectarán negativamente la prosperidad de su negocio.

Las presiones del costo de vida afectarán negativamente la prosperidad de mi negocio:



La explicación de esta tendencia tiene sus raíces en la pandemia, como sucede con otras que hasta el día de hoy tienen efectos en los nuevos órdenes sociales, operativos y regulatorios.

Uno de ellos es, en definitiva, la reconfiguración de las prioridades del talento. A partir de la implementación del trabajo híbrido o remoto, se ha experimentado un mayor balance entre vida personal y laboral; sin embargo, con el paso del tiempo, se ha afianzado una reactivación económica que nuevamente da paso a un periodo distinto y dinámico, marcado por retos como: superar la inflación a nivel global, reabastecer de materias primas a las cadenas de suministro y cubrir los costos de transporte, lo que implicó un aumento en el retorno al trabajo presencial en instalaciones industriales y oficinas.

Asimismo, la intención de contrarrestar la inflación en un periodo complejo y sin precedentes ha llevado a las autoridades responsables de las políticas monetarias en todo el mundo a instaurar medidas restrictivas, aumentando las tasas de interés.

Si bien hace dos años la necesidad de controlar los costos derivados de una nueva normalidad tomó por sorpresa a las organizaciones, algunas lograron trasladarlos al consumidor, pero otras vieron irremediablemente comprometidos sus márgenes de utilidad. Esto último las orilló a buscar opciones como los centros de servicios compartidos, la utilización de inteligencia artificial (IA), la automatización y robotización, entre otras, para enfrentar las complicaciones.

No obstante, en 2023 se observa una mayor asimilación del tema inflacionario, producto de las experiencias y aprendizajes adquiridos durante 2021 y 2022, así como una planeación más enfocada en aquellos aspectos que se identifican como cruciales o de mayor relevancia en los análisis de riesgo.

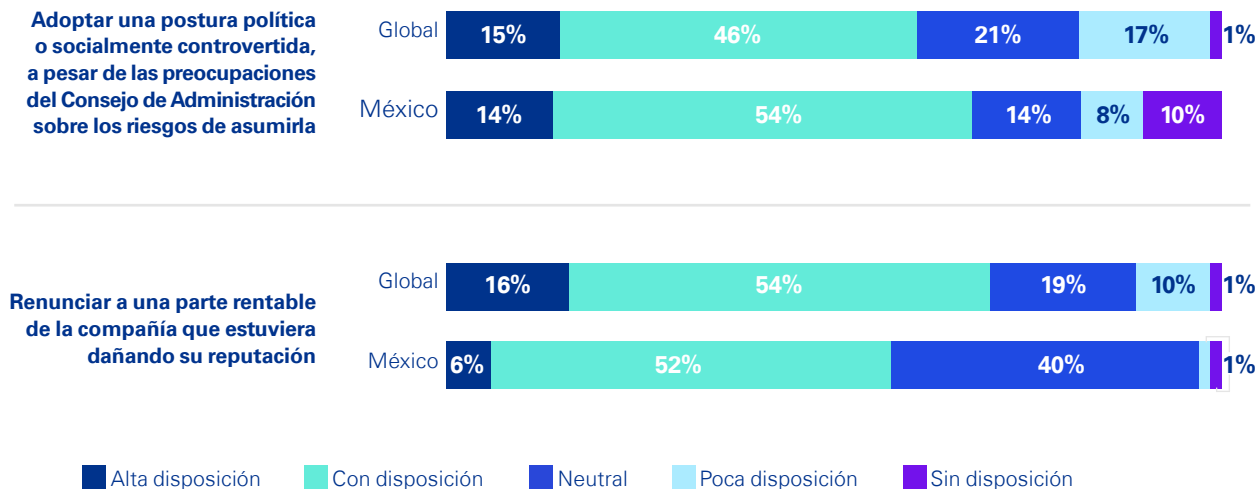
Hacia el exterior de las empresas, los ajustes para mitigar el incremento de costos también son incorporados de forma más eficiente que en años anteriores, pues su anticipación y atención oportuna ya es una práctica que la sociedad en general lleva a cabo, no solo las compañías.



Liderazgo íntegro y comprometido

A medida que las y los CEO navegan por la incertidumbre, reconocen que demostrar integridad personal es esencial para generar confianza: la mayoría (70%, 58% en México) afirma estar dispuesta a desprenderse de una parte rentable de la organización que estuviera dañando su reputación, y casi dos tercios aseguran que adoptarían una postura pública sobre una cuestión política o socialmente controvertida pese a las preocupaciones del Consejo de Administración.

Dado que la reputación de la empresa está estrechamente ligada a contar con un CEO confiable, ¿qué tan dispuesto estaría usted a tomar las siguientes acciones para demostrar integridad personal?



Esta disposición a discontinuar determinadas operaciones se vincula con la presión que los grupos de interés ejercen sobre las compañías, así como con el deseo de mantener una buena reputación, promoviendo una cultura ética que se alinee con temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).

En nuestro país, por ejemplo, la banca y los mercados de capitales constantemente se ven presionados por la sociedad civil para exigir mejores prácticas por parte de las empresas.

En consecuencia, las organizaciones atienden y actúan ante los cuestionamientos y requerimientos, porque saben que, de lo contrario, el daño reputacional terminaría afectando sus operaciones.

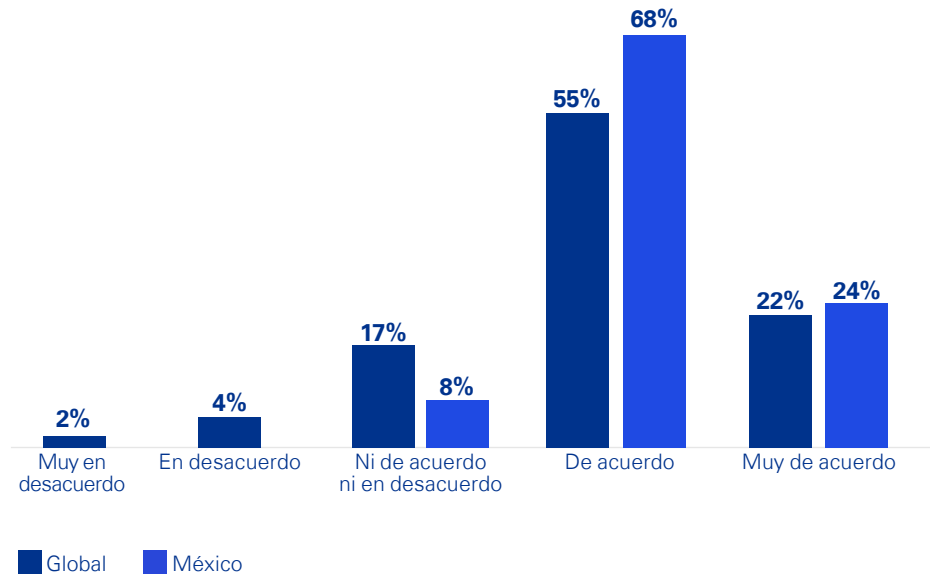
Por otro lado, la Dirección General no es la única interesada en mantener operaciones éticas, ya que los consejos de administración también son uno de los principales involucrados en procurar que todo lo que la compañía haga se encuentre dentro del marco de la ley, evitando temas de corrupción y soborno, así como propiciando la transparencia y fiscalización. Esto también atiende a la idea de adoptar posturas públicas controvertidas, pues en muchas ocasiones el Consejo es el que debe abogar por intereses que no necesariamente son de la organización, pero de los cuales debe responsabilizarse.

En resumen, para las y los CEO, la oportunidad de impulsar el regreso hacia un mundo más equitativo y consciente está latente; la clave será adoptar un enfoque implacable en la planificación estratégica a largo plazo, así como el compromiso para evitar el peligro de un liderazgo reactivo, que siempre es una amenaza durante periodos de profunda incertidumbre.

Crecimiento inorgánico en medio de un escenario restrictivo

Ocho de cada diez CEO (77%, 92% en México) afirman que la subida de las tasas de interés y el endurecimiento de las políticas monetarias podrían prolongar una hipotética recesión.

¿Considera que el aumento de las tasas de interés y el endurecimiento de las políticas monetarias podrían prolongar cualquier posible recesión?

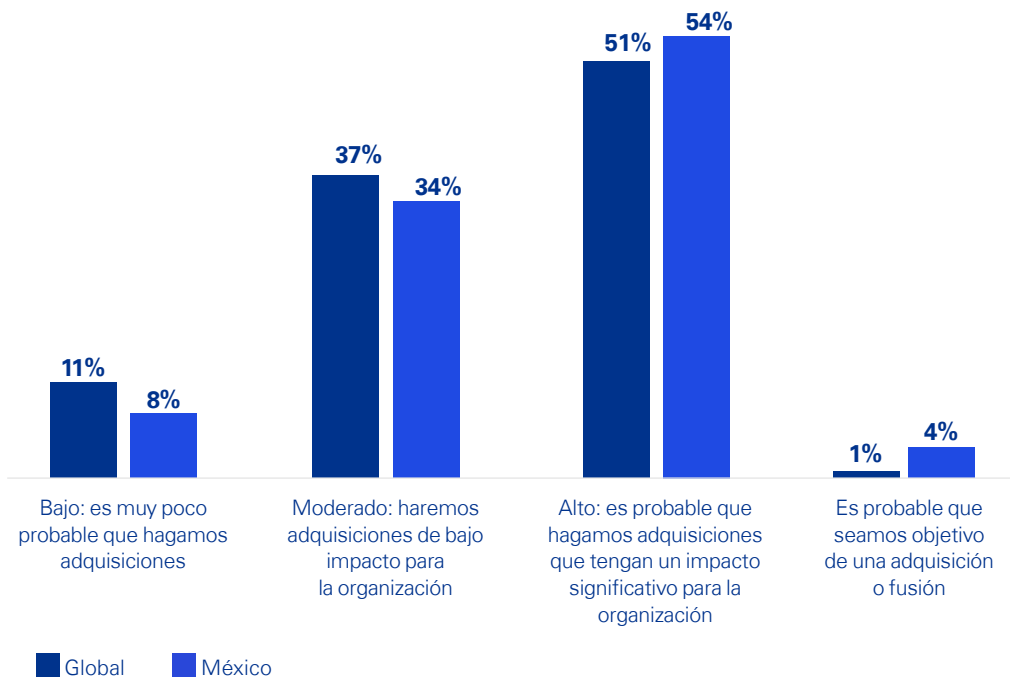


Al respecto, aunque las empresas han estado experimentando un periodo en el que cuidaron sus balances y liquidez, descartando las inversiones más riesgosas, los efectos del aumento de las tasas de interés y el endurecimiento de las políticas monetarias están obligando a la Administración a proteger aún más sus flujos de caja, enfocándose en proyectos más confiables y rentables a corto plazo.

La principal preocupación ante esta medida es que la gran cantidad de recortes en inversiones puedan afectar su estabilidad a futuro, ya que, a pesar de los retos, en este momento es de suma relevancia invertir en tecnología, transformación digital del negocio, automatización de procesos y, por supuesto, en IA.

De hecho, en la encuesta también se observa que, con la misma cautela, las compañías dan prioridad al crecimiento inorgánico, específicamente a las fusiones y adquisiciones (M&A); la mayoría indica un alto apetito por este tipo de operación (51 %, 54% México), seguida de un porcentaje importante que señala un apetito moderado (37%, 34% en México).

En los próximos tres años, ¿cómo describiría el apetito de M&A de su organización?



Esta opción de crecimiento inorgánico ganó estabilidad en el mercado, porque permite a las empresas incorporar habilidades o modelos de negocio que descansan en temas digitales innovadores y disruptivos, así como ganar conocimientos e implementar tecnologías que probablemente de manera interna sería más difícil desarrollar e incorporar.

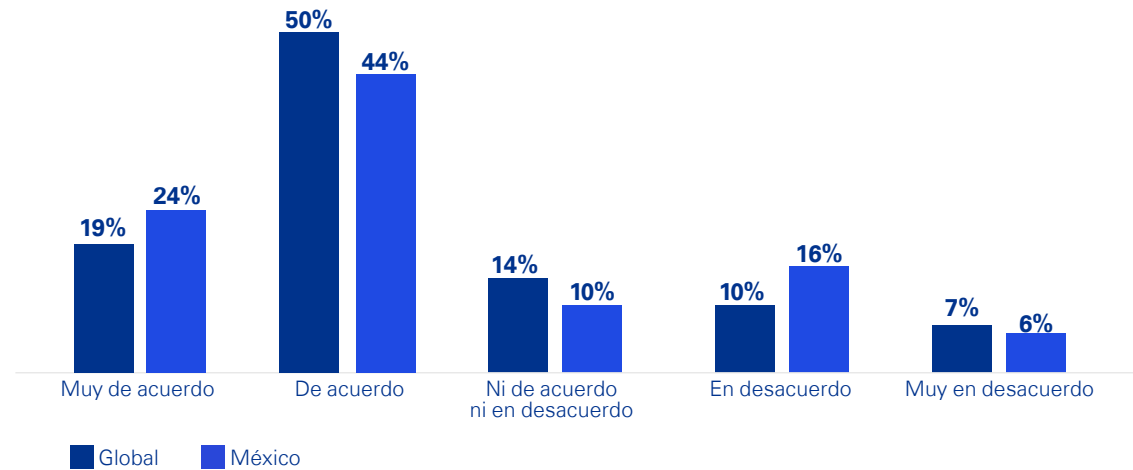
Adicionalmente, en mercados emergentes, esta actividad se ha popularizado gracias a ese cuidado de flujos que las compañías mantuvieron en años anteriores y que actualmente les capacita para adquirir organizaciones que son muy atractivas, pero que posiblemente no podrían sobrevivir a una recesión.

IAG: tecnología emergente que gana terreno


Actualmente, las y los CEO invierten en inteligencia artificial generativa (IAG), porque la consideran una ventaja competitiva para el futuro: 69% (68% en México) coincide en que, a pesar de la incertidumbre económica, la IAG es su principal prioridad de inversión, y 52% (46% en México) espera ver el retorno de su inversión en un plazo de tres a cinco años.

La IAG implica mayores inversiones, principalmente en la adquisición de equipos (*software y hardware*) y en la transformación del capital humano, lo que permitirá a los negocios adaptarse a las exigencias tecnológicas; sin embargo, los frutos de dichas inversiones también se esperan a mediano plazo.

A pesar de la incertidumbre económica actual, la IAG es una de las principales prioridades de inversión:



El momento de la IAG es ahora y aquellas empresas que logren incorporarla cuanto antes en sus procesos se convertirán en pioneras que supieron aprovechar la oportunidad. Además, prevén un corto tiempo para observar el retorno de su inversión, porque ya conocen los beneficios que esta puede traer a su negocio, tales como una mayor eficiencia, rentabilidad y eficacia.

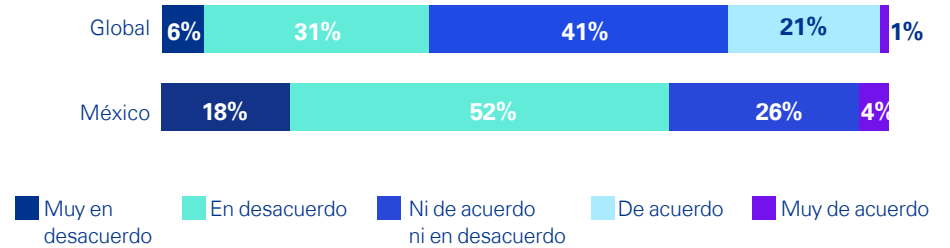


A saber, 22% (24% en México) cree que la principal ventaja de implementar IAG en su compañía será el aumento de la rentabilidad, mientras que las nuevas oportunidades de crecimiento de productos y mercados ocupan el segundo lugar con 15% (18% en México).

Adicionalmente, no perciben que la redundancia en los puestos de trabajo se constituya como un elemento retador al momento de implementarla (37% en la encuesta global, 70% en México), porque, aunque se logre incorporar en muchos de los procesos que hoy llevan a cabo, el objetivo es que esta herramienta aumente las capacidades humanas, así como su productividad y experiencia.

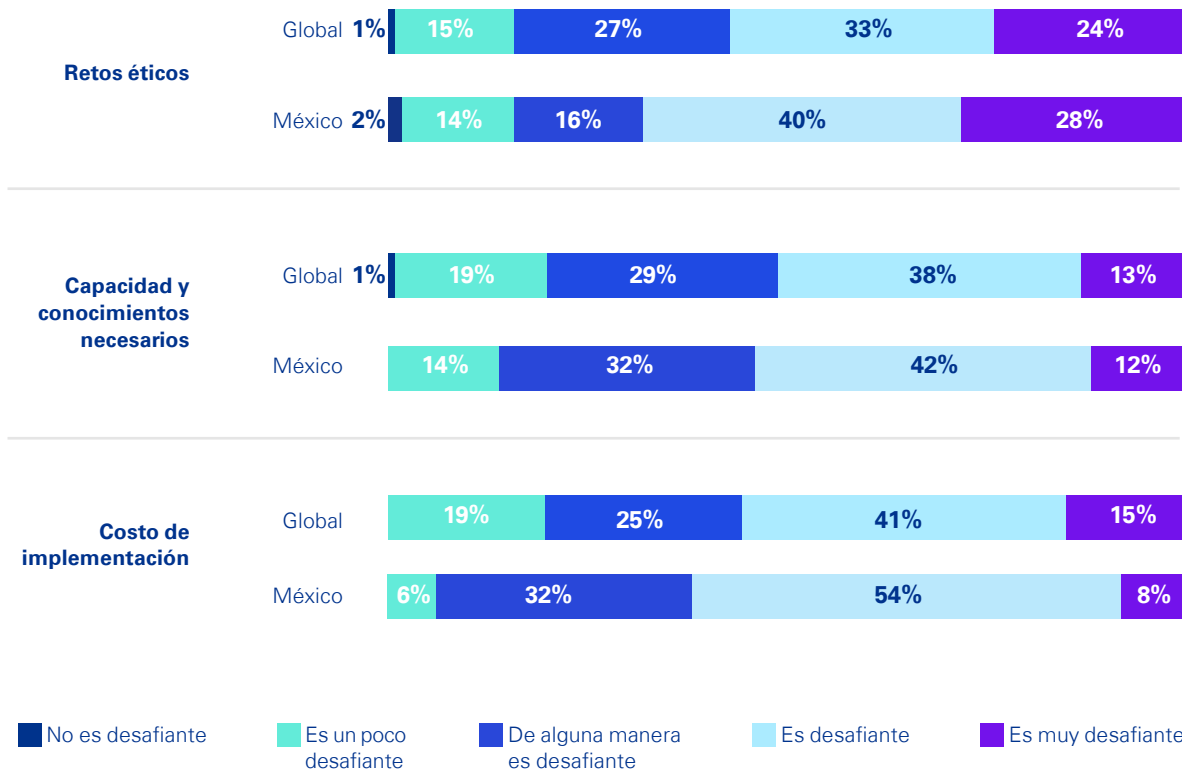
Por lo tanto, pensar que la IAG viene a reemplazar las capacidades y productividad de los colaboradores sería un error, porque se trata de un potenciador, no de un sustituto. El verdadero reto es capacitar al talento para hacer uso de ella, algo que se conoce como *reskilling*, lo que le permitirá enfocarse en actividades de mayor valor; sin embargo, las organizaciones también deben considerar que probablemente el desarrollo interno de esta tecnología es algo que no puedan hacer solas, por lo que tendrían que analizar si una alianza con algún tercero sería de provecho.

¿Considera que la redundancia en los puestos de trabajo podría convertirse en un elemento retador al momento de implementar IAG en la compañía?



En este contexto, 57% (68% en México) cita los retos éticos como la principal preocupación al momento de incorporar IAG, seguida de cerca por el costo de hacerlo (56%, 62% en México) y por la capacidad y conocimientos necesarios para manejarla (51%, 54% en México).

De las siguientes afirmaciones, indique el grado en que representan un desafío cuando se trata de implementar IAG dentro de su organización:



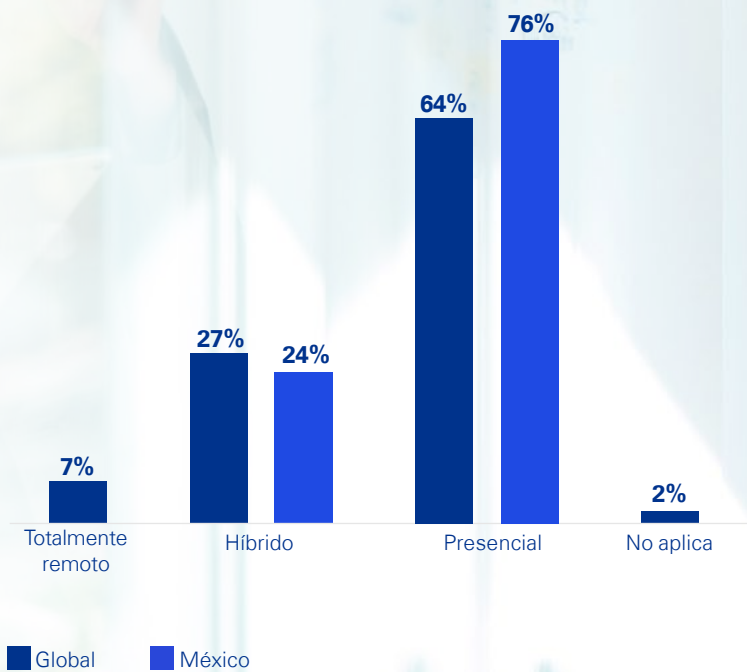
Aunado a lo anterior, a las empresas les preocupa que, aunque esta herramienta puede ayudar a detectar ciberataques, también podría traer nuevos peligros al proporcionar estrategias novedosas a los cibercriminales (83%, 82% en México). Ante esto, las organizaciones tendrán que desarrollar estrategias que les ayuden a determinar qué fuentes son confiables y cuáles no, invirtiendo en protección de la información, confidencialidad y privacidad.



Talento

Dentro de tres años, 64% de las compañías (76% en México) creen que se volverá a formas de trabajo anteriores a la pandemia, es decir, al trabajo presencial.

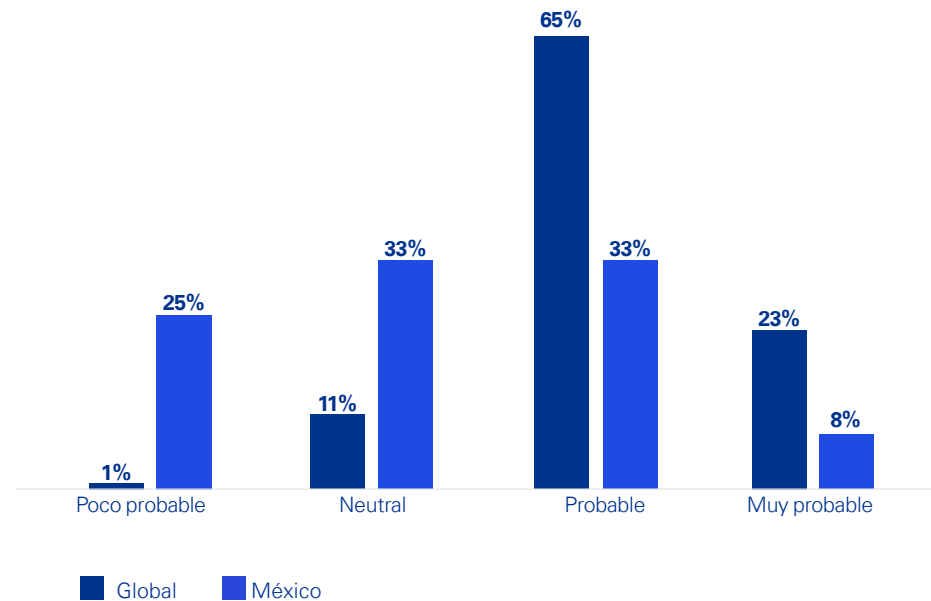
Dentro de tres años, ¿cómo imagina el entorno de trabajo para colaboradores corporativos cuyos roles tradicionalmente se ubicaban en la oficina?





Además, 88% (41% en México) piensa que es probable o muy probable que incluso se recompense al personal que se esfuerce por acudir a las oficinas con asignaciones favorables, aumentos o ascensos.

¿Qué tan probable es que recompense al talento que se esfuerce por volver a la oficina con asignaciones, aumentos o promociones favorables?



El interés por regresar a las oficinas se debe a que la Dirección General ha encontrado retos en el trabajo híbrido o 100% remoto, tales como la integración de los equipos y su consecuente sentido de pertenencia a la organización; poder compartir conocimientos y experiencia; permear la cultura empresarial, y capacitar al personal, pero, sobre todo, en los niveles de productividad demostrados en los últimos dos años.

Durante 2020 y 2021, cuando todo era remoto, estos esquemas funcionaron muy bien; no obstante, con el regreso a actividades presenciales, el capital humano se enfrenta al desafío de mantenerse productivo mientras desempeña otras tareas y responsabilidades no remotas, tales como asuntos familiares o actividades sociales y culturales.

Por otro lado, cabe señalar que la diferencia entre América Latina y el resto del mundo probablemente se deba a que, en países de mayor desarrollo económico, donde los sistemas educativos son más robustos, compartir experiencias y aprendizajes de manera remota es más sencillo.

Por ejemplo, otra de las posibles causas de la disparidad entre regiones son los sectores predominantes en ellas. En algunas industrias es absolutamente necesario contar con la presencia física del talento en las instalaciones, como le sucede a nuestro país con la industria de manufactura, mientras que en otros sectores productivos adoptar el trabajo híbrido o remoto resulta más rentable. No existe realmente un modelo que funcione para todas las empresas, sino que cada una debe definirlo de manera individual balanceando sus prioridades e intereses.



Un reto vigente, pero no apremiante

Aunque la atracción y retención de talento es todavía una prioridad operativa en la estrategia de crecimiento de las organizaciones, ha caído de 25% (22% en México) en 2022 a 19% (20% en México) en 2023.

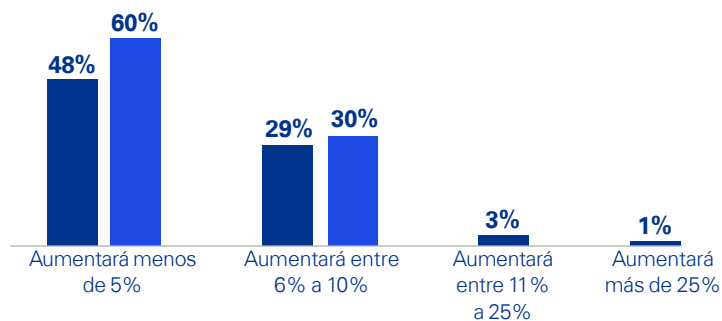
Principal prioridad operativa para lograr los objetivos de crecimiento de las empresas durante los próximos tres años:



■ Global ■ México

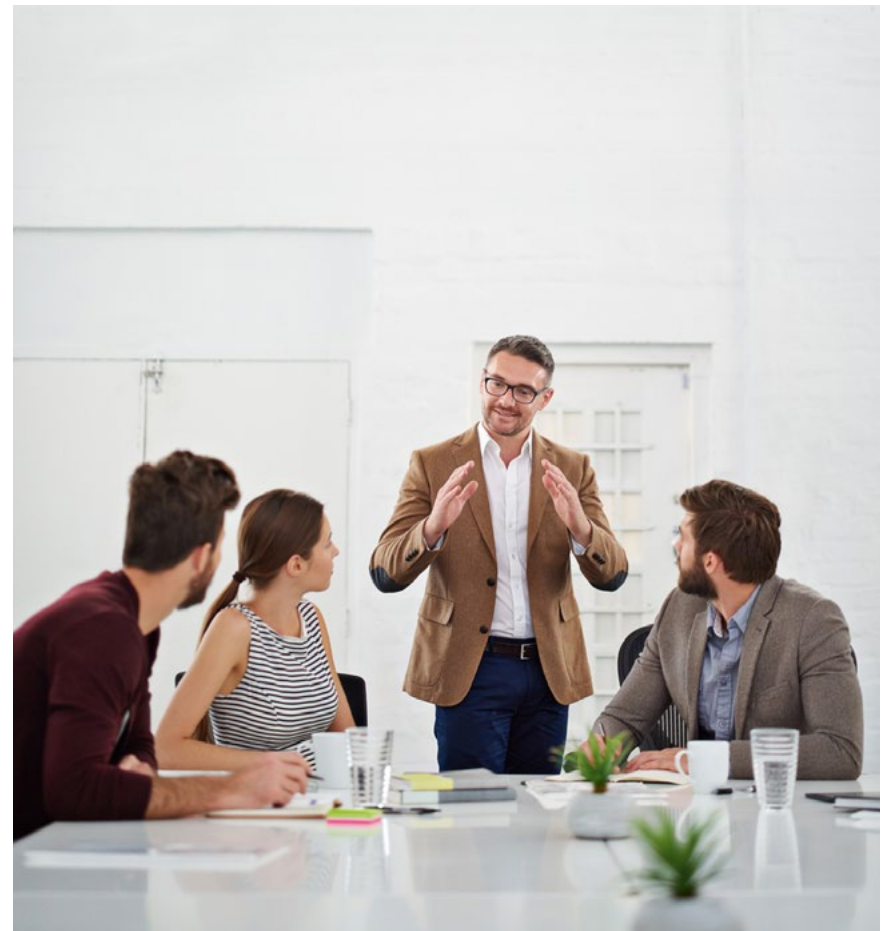
Lo anterior ocurre a pesar de que 81% (90% en México) sostiene que espera que la plantilla de su compañía aumente en los próximos tres años, frente a 79% (96% en México) en 2022.

¿Cómo espera que cambie la plantilla de su organización en los próximos tres años?



■ Global ■ México

Esto indica que la escasez de talento experimentada en años anteriores, la cual provocó incrementos en los costos, ha logrado estabilizarse; sin embargo, las organizaciones deben procurar mantener una buena reputación, cuidar de la marca y alinearse con valores y propósitos que resulten atractivos para las y los colaboradores, como son la calidad de vida, los temas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), la capacitación continua y una atractiva propuesta de desarrollo tanto personal como profesional.



Temas ASG: tarea impostergable



Las y los CEO participantes en esta encuesta global siguen invirtiendo en temas ASG, aunque adoptando un enfoque más centrado en los esfuerzos de sus empresas, al mismo tiempo que continúan siendo pragmáticos sobre el entorno externo. Asimismo, consideran que faltan algunos años para ver el rendimiento de su inversión, con beneficios clave para sus relaciones con clientes, la reputación de la marca y la estrategia de M&A.

Por otro lado, entienden que su papel sigue determinado por consumidores guiados por sus intereses personales, y 64% (44% en México) cree que, a medida que disminuye la confianza en los gobiernos, la sociedad espera que las compañías llenen el vacío de los desafíos sociales.

También se observa que 69% (60% en México) ha integrado plenamente los temas ASG en su negocio para crear valor, mientras que 36% (32% en México) afirma que ha cambiado el lenguaje que utiliza para referirse a estos asuntos de manera interna y externa, dando prioridad a cada rubro casi por igual, con los temas medioambientales (35%, 24% en México) y de gobierno corporativo (29%, 44% en México) como prioridades.

Con respecto a la presión que los grupos de interés ejercen sobre las organizaciones, es importante mencionar que esta seguirá en aumento, lo que las obliga a presentar resultados de las iniciativas implementadas a corto, mediano y largo plazo, es decir, actualmente tienen la responsabilidad de publicar y transparentar avances reales.

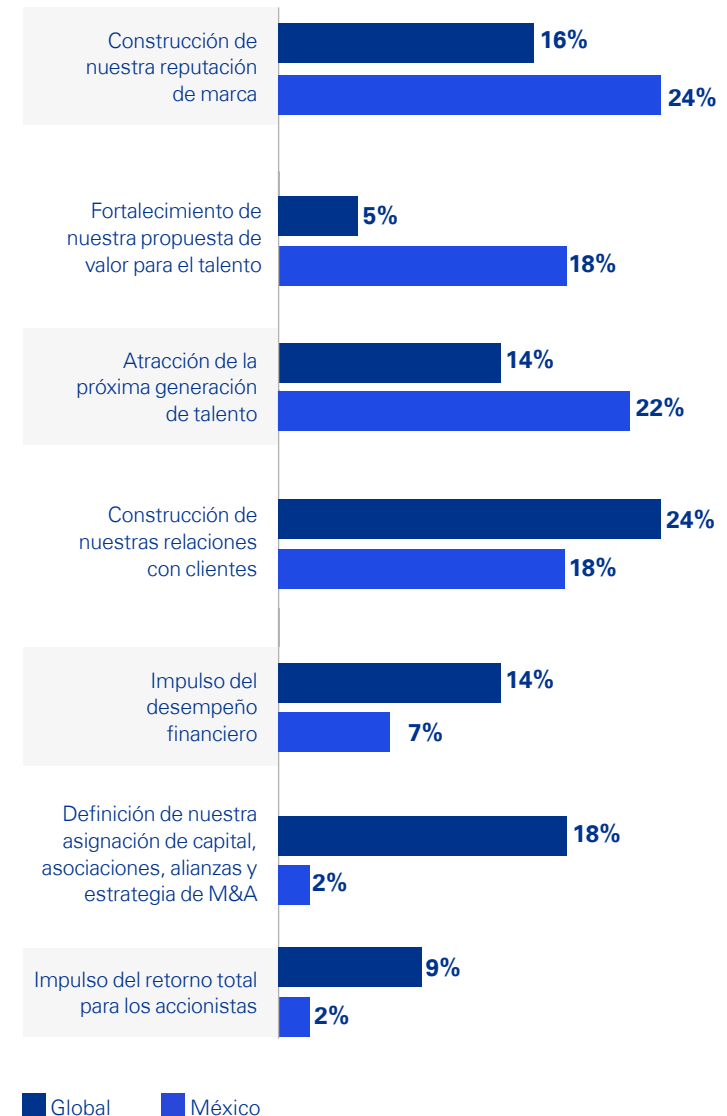
Por lo anterior, la Dirección General empieza con pequeñas acciones, medibles, controlables y, sobre todo, más fáciles de costear, como son aquellas relacionadas con el medioambiente, mientras que los temas sociales y de gobierno corporativo se plantean para plazos más largos; no obstante, ante el creciente interés de la sociedad, los accionistas, inversionistas y demás partes interesadas por ver acciones materializadas, es importante que las estrategias comiencen no solo a plantearse, sino a desplegarse, aunque probablemente las compañías no vean retornos de la inversión a corto plazo. De no hacerlo, su reputación y continuidad podrían verse gravemente afectadas.

En este sentido, 24% (18% en México) espera que, en los próximos tres años, los temas ASG tengan mayor impacto en sus relaciones con clientes, y 16% (24% México), que estos reforzarán la reputación de su marca.



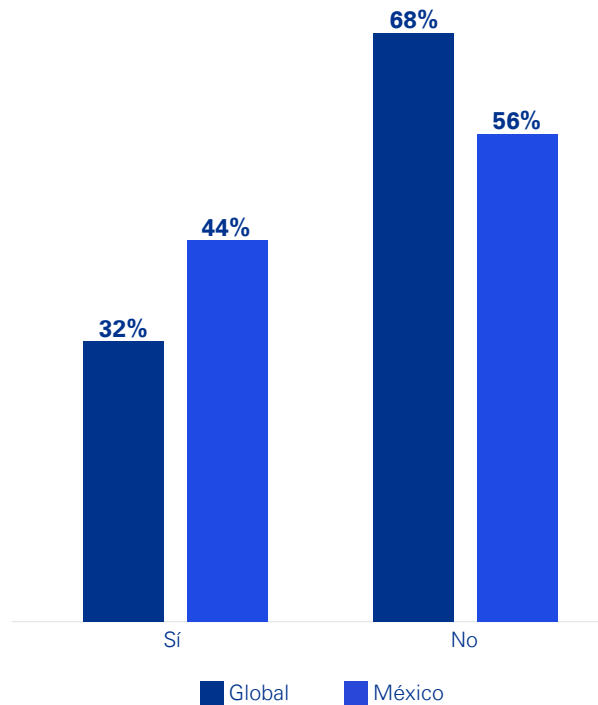
*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

¿Dónde cree que su estrategia ASG tendrá el mayor impacto en los próximos tres años?



La relevancia de estas bajas cifras se incrementa cuando se observa que 68% (56% en México) considera que los avances actuales en la materia no son lo suficientemente sólidos como para resistir ante el escrutinio de las partes interesadas (*stakeholders*) y accionistas (*shareholders*).

¿Está preparado para resistir el posible escrutinio de estas partes interesadas o accionistas?



En suma, existen muchas organizaciones que no están preparadas para los cambios que hoy se requieren, quizás porque no cuentan con las tecnologías necesarias para efectuarlos, o bien, por una incapacidad para costearlo, ya que realizar transformaciones tan grandes como las exigidas actualmente implica no solo hacer modificaciones a productos y servicios, sino actualizar la infraestructura, reubicar y capacitar al talento, entre otras tareas. Además, si esto anterior no se realiza con la debida planeación y ejecución, las empresas incluso podrían generar problemas para los que como sociedad civil tampoco estamos preparados.

KPMG 2023 CEO Outlook

Superar la complejidad e impulsar el crecimiento

En un contexto de profunda incertidumbre global, las personas a cargo de la Dirección General (CEO) de las organizaciones más importantes del mundo se enfocan en construir planes empresariales que, sin importar las circunstancias, les permiten asegurar que sus perspectivas económicas para los siguientes tres años se llevarán a cabo con éxito:

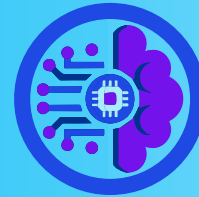


Perspectivas económicas

A nivel mundial, prevalece un sentimiento de confianza en el crecimiento de la economía: **73%** de las y los CEO (**64%** en México) confían en sus perspectivas de crecimiento.

Los riesgos que representan la mayor amenaza para el crecimiento de los negocios son:

1. Incertidumbre política
2. Tecnologías emergentes o disruptivas
3. Riesgos regulatorios



IAG: tecnología emergente que gana terreno

22% de las organizaciones a nivel mundial (**24%** en México) consideran que la principal ventaja de implementar IAG es el aumento de la rentabilidad.

Los principales desafíos de la implementación de IAG en las compañías son:

1. Retos éticos
2. Costo de implementación
3. Capacidad y conocimientos necesarios

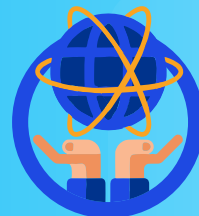


Talento

Dentro de tres años, el entorno de trabajo para colaboradores corporativos cuyos roles tradicionalmente se ubicaban en la oficina será:

- Presencial: **64%** (**76%** en México)
- Híbrido: **27%** (**24%** en México)
- Remoto: **7%** (**0%** en México)

Aunque la atracción y retención de talento es todavía una prioridad operativa en la estrategia de crecimiento de las empresas, ha caído de **25%** (**22%** en México) en 2022 a **19%** (**20%** en México) en 2023.



Temas ASG: tarea impostergable

La estrategia ASG tendrá mayor impacto en:

1. Construcción de las relaciones con clientes: **24%** (**18%** en México)
2. Definición de la asignación de capital, asociaciones, alianzas y estrategia de M&A: **18%** (**2%** en México)
3. Construcción de la reputación de marca: **16%** (**24%** en México)
4. Atracción de la próxima generación de talento: **14%** (**22%** en México)



Reflexión

Luego de una paulatina estabilización económica y geopolítica, las y los CEO adquieren consciencia de su entorno y de las complicaciones y ventajas que este ofrece, pero, sobre todo, reivindican su confianza en las estrategias planteadas y por desarrollar para garantizar la supervivencia, continuidad y reafirmación del crecimiento de su empresa.

Conclusiones

Luego de una crisis, una recuperación con altibajos y una muy paulatina estabilización económica y geopolítica, las personas a cargo de la Dirección General en las organizaciones más importantes de México y el mundo reconocen que, aunque el escenario se plantea complejo y retador, su experiencia y anticipación serán cruciales para superar los desafíos.

Un aspecto crítico es que, a medida que las y los CEO se adaptan para llevar a cabo sus estrategias trienales, la planificación se ha vuelto cada vez más difícil a causa de la naturaleza impredecible de la geopolítica, que ahora califican como la mayor amenaza para el crecimiento de sus negocios.

Por otro lado, reconocen que la incorporación de nuevas prácticas laborales, tecnologías y atención a asuntos que a todos nos preocupan y atañen, como lo son los aspectos ASG, son urgentes para lograr la continuidad de sus operaciones, así como para cuidar la reputación y proteger los intereses de crecimiento.

En resumen, instalados en la incertidumbre, las y los CEO adquieren consciencia de su entorno y de las complicaciones y ventajas que este ofrece, pero, sobre todo, reivindican su confianza en las estrategias planteadas y por desarrollar para garantizar la supervivencia, continuidad y reafirmación del crecimiento de su empresa.



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 a los autores de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 800 292 5764, o si lo desea escríbanos a 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.

© 2023 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.

