



KPMG 2022 CEO Outlook

**Estrategias para crecer en tiempos
de turbulencia**

Por: Víctor Esquivel

KPMG en México

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas de
la Alta Dirección**



En 2022, las personas a cargo de la Dirección General (CEO) de las empresas más grandes del mundo se sienten más preparadas que en 2021 para enfrentar escenarios de turbulencia, una vez que, como sociedad, hemos sabido adaptarnos a los efectos de la pandemia, así como a la creación de nuevas estrategias para sobrellevar diversos retos tanto en materia económica como geopolítica.

A diferencia de lo que sucedía en 2020 y 2021, con un panorama marcado por la incertidumbre generada por COVID-19, actualmente, las organizaciones cuentan con planes y estrategias que han ido implementando progresivamente para transferir, reducir o mitigar fenómenos como el alza de costos o las interrupciones en las cadenas de valor.

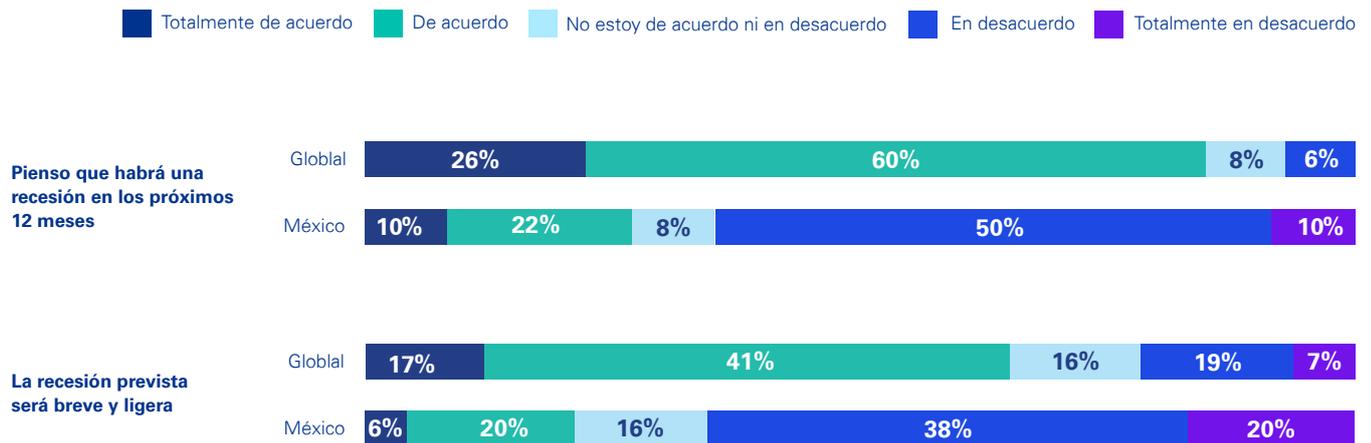
En general, las compañías tienen una perspectiva positiva sobre su crecimiento, así como sobre el desarrollo y la resiliencia de la economía global. Para conocer de primera mano en qué basan su confianza, así como las estrategias que pondrán en práctica para aprovechar las oportunidades que surjan, analizamos la visión de negocios de 1,325 CEO a nivel global sobre el panorama empresarial y económico de los próximos tres años, y la contrastamos con la de México. En el presente artículo, le presentamos un análisis de los hallazgos que consideramos más relevantes.

Panorama económico

Los resultados del estudio anual *KPMG 2022 CEO Outlook* muestran que, a pesar del aumento de la inflación, el incremento progresivo de las tasas de interés por parte de diversos bancos centrales y una actividad económica global titubeante, las empresas consideran que, de haber una recesión, esta sería breve o ligera.

A nivel global, 86% (32% México) considera que habrá una recesión en los próximos 12 meses, pero 58% (26% México) indica que esta será "ligera y breve," lo cual podría deberse a que aún hay cadenas de valor que no se han restablecido completamente tras la pandemia, por lo cual aún tienen previsto seguir incrementando su crecimiento.

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la previsión de una recesión?





En septiembre de 2022, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) publicó que, en julio de este año, el indicador global de actividad económica en México avanzó 2.2% a tasa anual. Esto podría explicar el menor número de organizaciones en México que esperan una recesión.

Por otro lado, de acuerdo con cifras del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), 50% de los economistas en jefe tanto del sector público como privado esperan que el crecimiento económico en América Latina y el Caribe sea, por lo menos, moderado.¹

Si bien las empresas en México y la región confían en su resiliencia, la cual fue puesta a prueba ante el impacto de la pandemia, es necesario que tomen en cuenta los vaivenes a futuro en las cadenas de valor y una posible baja en los índices de producción de manufactura en Estados Unidos, lo cual afectaría la producción y exportación en este sector tan relevante para el producto interno bruto (PIB) de países como México.

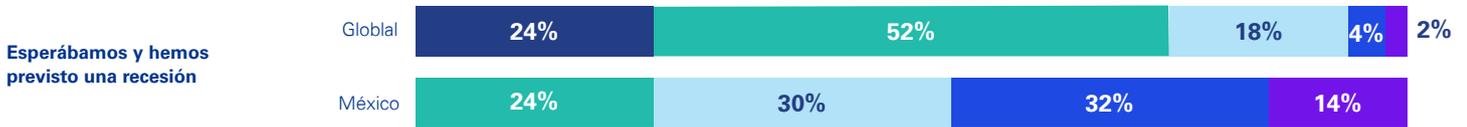
El relativo optimismo de la muestra en nuestro país también podría relacionarse con el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), ya que, ante las restricciones de movilidad en China y otros temas geopolíticos, compañías de todo el mundo actualmente planean trasladar sus centros de producción a lugares más cercanos y seguros con respecto a los mercados finales. Esto es positivo en el sentido de que, si efectivamente se materializara una recesión global, se debería a fenómenos coyunturales en el mercado internacional, y no a temas estructurales y duraderos.

¹ *Chief Economists Outlook*, World Economic Forum, 2022.

En este sentido, además de esperar una recesión, las corporaciones también cuentan con un plan para gestionarla. Ocho de cada diez CEO (76%, 24% México) indican que se han preparado con la implementación de planes para mitigar riesgos. No obstante, solo la cuarta parte de las empresas en México tienen una estrategia definida para gestionar una desaceleración económica, lo cual denota que hay que seguir trabajando en cuanto a análisis de riesgo para anticiparse a escenarios posibles.

¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación sobre la previsión de una recesión?

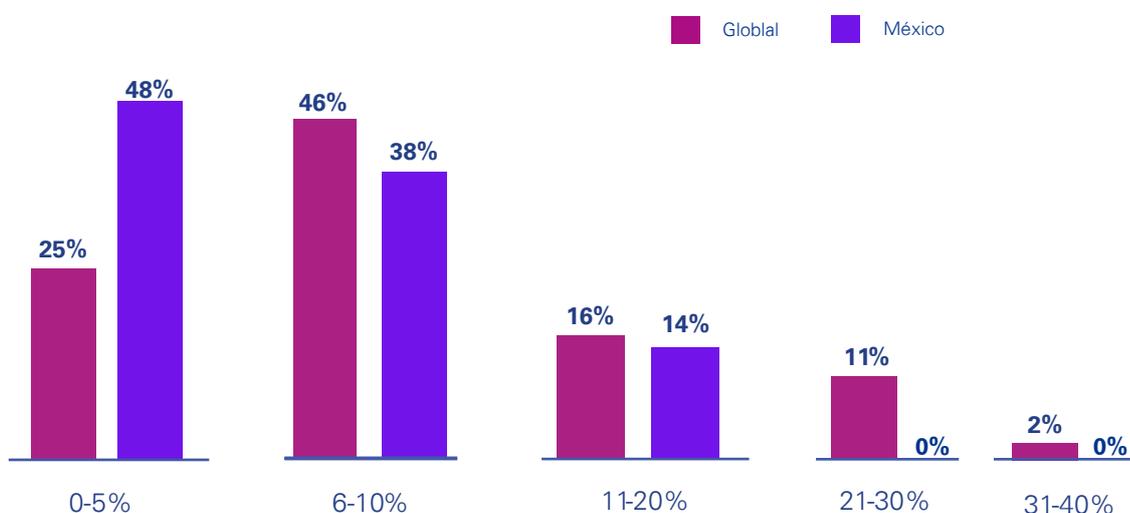
■ Totalmente de acuerdo
 ■ De acuerdo
 ■ No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
 ■ En desacuerdo
 ■ Totalmente en desacuerdo



Las organizaciones sienten confianza con respecto al crecimiento de su negocio: ocho de cada diez (85%, 76% México) esperan crecer a largo plazo (tres años), una proporción de respuestas que se mantiene estable año tras año.

Sin embargo, siete de cada diez empresas a nivel global (73%, 46% México) consideran que una recesión “cambiará drásticamente su crecimiento previsto” para los próximos tres años, con la probabilidad de que las ganancias tengan un impacto de hasta 10% en los próximos 12 meses (71%, 86% México).

¿Qué porcentaje de las ganancias previstas por su empresa podrían verse afectadas por una recesión en los próximos 12 meses?



En nuestra región, llama la atención que México es sustancialmente más optimista que la muestra global, ya que menos de la mitad de las y los CEO en nuestro país creen que la recesión va a cambiar el crecimiento que tenían previsto.

Dado que el crecimiento económico del país, con o sin recesión, no es en extremo alentador, una contracción de la economía podría representar una amenaza menor para las empresas en México en comparación con lo que supone para mercados que tuvieron rebotes más fuertes luego de la pandemia.

Los desafíos más apremiantes

La tecnología emergente y disruptiva surge como el riesgo más grande para el crecimiento de las empresas (12% Global, 18% México), con cuatro veces más cantidad de respuestas que en el pulso de principios de 2022, en el que solo se incluyó a la muestra global, de la cual únicamente 3% señaló este tema como relevante.

¿Cuáles de los siguientes riesgos suponen la mayor amenaza para el crecimiento de su organización?

	Riesgos 2021	CEO Outlook 2021		Riesgos 2022	CEO Outlook 2022
1	Riesgos de ciberseguridad	12% (14% México)	1	Riesgos por tecnologías emergentes o disruptivas	12% (18% México)
2	Riesgo en la cadena de suministro	12% (16% México)	2	Riesgos operativos	10% (8% México)
3	Riesgos ambientales o relacionados con el cambio climático	12% (16% México)	3	Riesgos regulatorios	10% (8% México)
4	Riesgos regulatorios	11% (8% México)	4	Riesgos ambientales o relacionados con el cambio climático	10% (10% México)
5	Riesgos por tecnologías emergentes o disruptivas	11% (18% México)	5	Riesgos reputacionales o de marca	10% (10% México)

Este hallazgo sugiere que las organizaciones están enfocándose en la transformación digital y el desarrollo tecnológico como la principal estrategia para sacar el negocio adelante, buscar crecimiento, penetración en nuevos mercados, mejoras de costos y gastos, automatización y potencialización de la inteligencia artificial. La preocupación de las corporaciones al respecto puede deberse al hecho de no estar lo suficientemente preparadas para aprovechar estas posibilidades.

En contraste, la ciberseguridad, que se identificó como el riesgo principal en 2021, es actualmente una amenaza menor: solo 6% (8% México) de la muestra está preocupada por el tema. Parece que las acciones tomadas por las compañías durante la pandemia

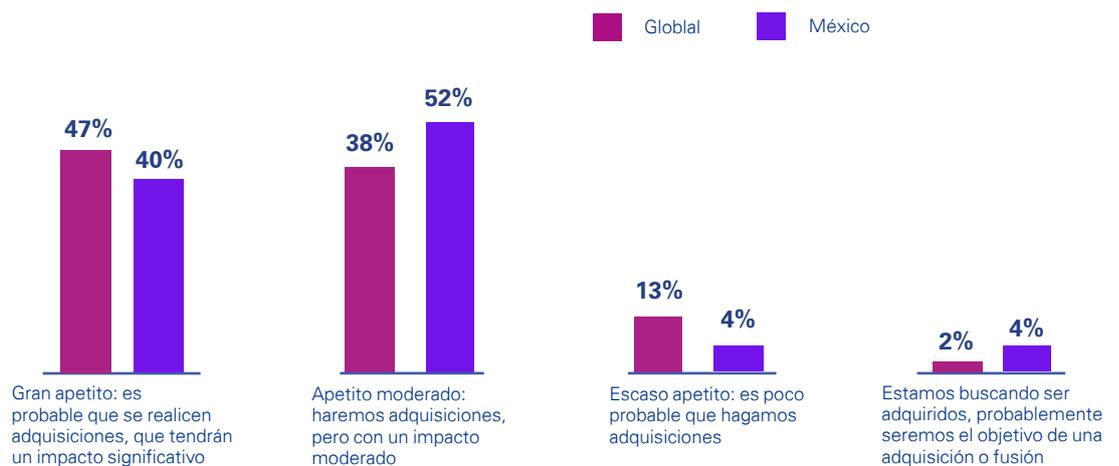
explicarían esto; sin embargo, sigue siendo el tercer riesgo que más compromete el crecimiento para las empresas en México.

Asimismo, es posible que las empresas en México aún deban incrementar sus inversiones en ciberseguridad con respecto a las corporaciones globales, las cuales están sujetas a regulaciones más rigurosas. Además, 72% (76% México) indica que la incertidumbre geopolítica genera inquietudes sobre un posible ciberataque en su organización, 12 puntos porcentuales arriba con respecto a 2020 (en la muestra global).

Apetito por M&A a pesar de todo

Ante el escenario de riesgos latentes y reales, sorprende el apetito que existe entre las y los CEO por realizar fusiones y adquisiciones para los próximos tres años: se mantiene alto para 47% de la muestra (40% México), un cambio significativo con respecto al 23% que indicó que tenía un gran apetito a principios de 2022 (en la muestra global). Por otro lado, 38% tiene un apetito moderado para realizar alguna fusión o adquisición (52% México).

Durante los próximos tres años, ¿cómo describiría el apetito de su organización por las fusiones y adquisiciones?





Si la mitad de las y los CEO cuentan con un gran apetito para invertir en fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés), es porque creen que tendría un fuerte impacto en el crecimiento de su empresa y en su estrategia. En el caso de México, 52% afirma que su apetito es moderado; es decir, están abiertos a una estrategia de M&A, pero no es su prioridad principal.

Esto se relaciona con el hecho de que las empresas en el país se enfocan en un crecimiento orgánico y en áreas de inversión más apegadas a la digitalización o tecnologías disruptivas. También podría relacionarse con el margen de riesgos y que su atención estaría dirigida a aprovechar oportunidades estratégicas de M&A solo si corresponden con sus operaciones y si son negocios complementarios con riesgos delimitados, pero no está en sus planes considerar una adquisición totalmente nueva.

La relevancia del talento

Con el objetivo de mitigar los posibles impactos de una contracción en los mercados a corto plazo, 39% de las empresas en el mundo (26% México) afirman que han implementado un congelamiento en las contrataciones, y 46% (34% México) considera incluso reducir la plantilla en los próximos seis meses.

¿Qué medidas ya ha tomado o piensa tomar en los próximos seis meses para ajustar su estrategia y prepararse para la recesión prevista?

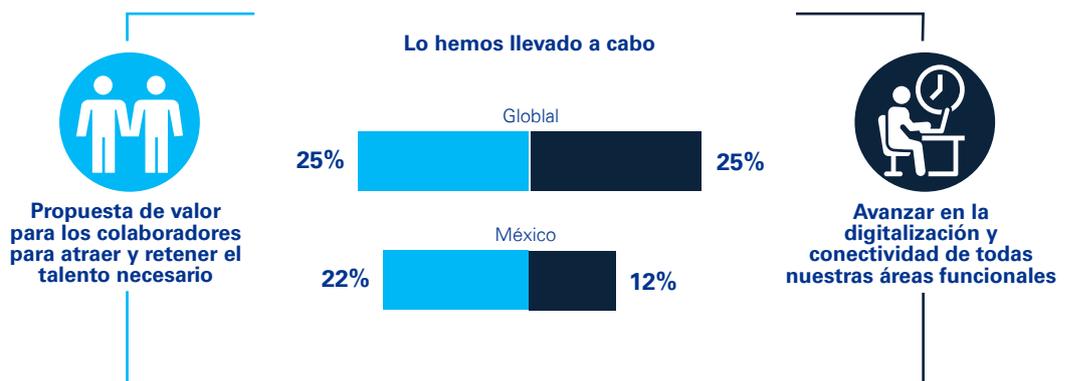


Si bien podría tratarse de medidas temporales, que funcionan como una primera línea de defensa ante los retos del mercado, actualmente existe también una competencia por atraer y retener a las personas idóneas para incrementar la competitividad de los negocios, así que es necesario encontrar un equilibrio entre las condicionantes a corto y largo plazo.

Es por ello que las organizaciones también apuestan por una sólida propuesta de valor para el talento, con el objetivo de atraer y retener al que se adecue más a las necesidades de su estrategia (25%, 22% México).

Asimismo, buscan fomentar la digitalización y conectividad de todas las áreas (25%, 12% México). Para las empresas en México, la prioridad más mencionada es incrementar medidas para adaptarse a los cambios geopolíticos: cuatro de cada diez (36%) eligen este tema operativo como una gran prioridad para lograr sus metas.

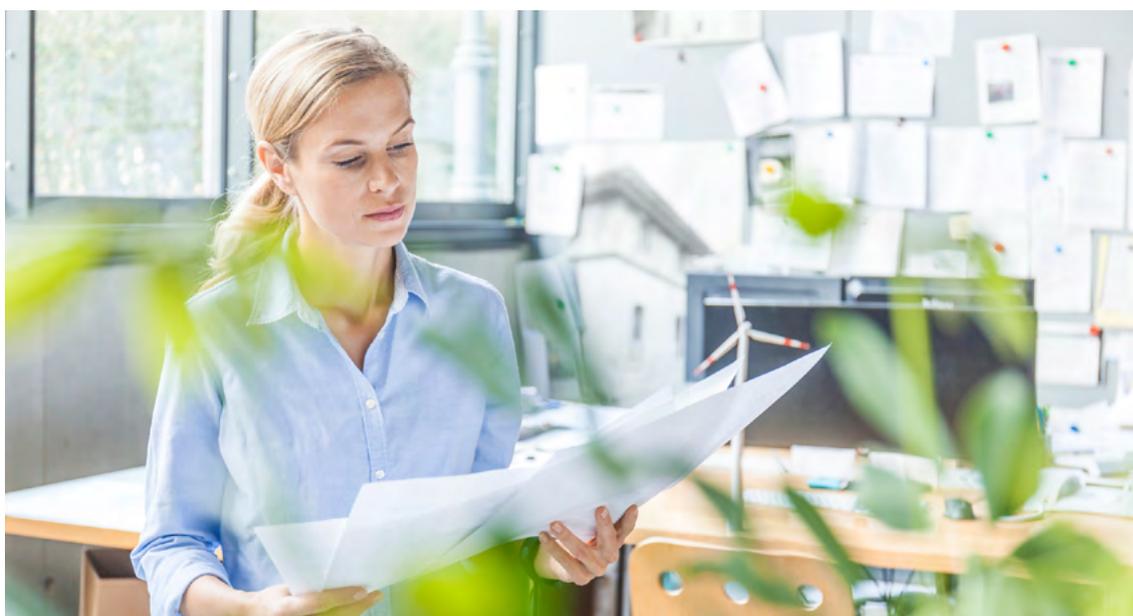
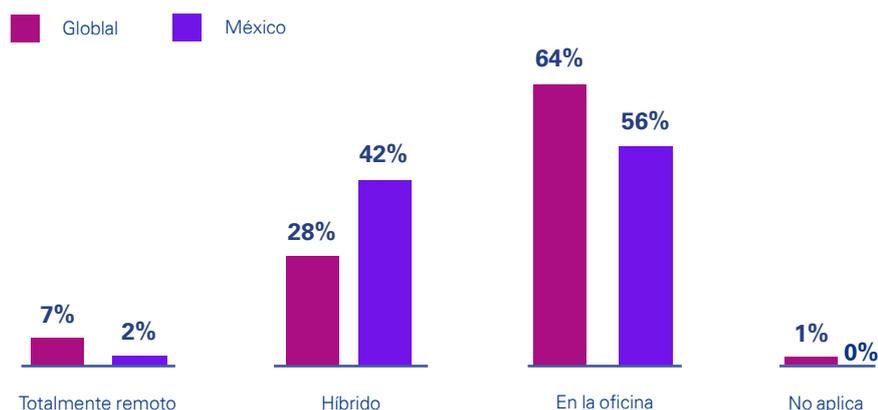
¿Cuáles serán sus principales prioridades operativas para alcanzar sus objetivos de crecimiento en los próximos tres años?



Es sumamente importante que las organizaciones tengan una visión clara y logren comunicar una propuesta de valor realmente significativa para atraer y retener al talento que requieren, ya que esto está directamente ligado al desarrollo y crecimiento del negocio. Al mismo tiempo sigue siendo esencial avanzar en el tema digitalización, aunque esto parece ser más importante para las empresas globales, mientras las compañías en México estarían más enfocadas en el tema del talento y la conexión con el propósito corporativo, así como a adaptarse a la incertidumbre geopolítica.

Por otro lado, en lo general se percibe una necesidad por “regresar a lo normal” en cuanto a las dinámicas de oficina o actividades presenciales. Aunque casi la mitad de los y las CEO globales (49%) indican que el trabajo a distancia o híbrido ha tenido un efecto positivo en cuando a colaboración e innovación, 65% visualiza a su plantilla laborando en la oficina de tiempo completo de aquí a tres años (56% México); solo 28% (42% México) afirma que sostendría un esquema laboral híbrido, y 7% (2% México), uno totalmente a distancia.

Dentro de tres años, ¿cómo se imagina el entorno de trabajo para el talento cuyas funciones eran tradicionalmente de oficina?



Es posible que las empresas estén buscando renovar o cambiar los espacios en las oficinas para optimizar el regreso presencial a sus actividades. La preferencia de los directivos por regresar de tiempo completo al lugar de trabajo también puede deberse a los retos que acarrea la modalidad híbrida y el trabajo completamente a distancia, ya que pueden dificultar la comunicación y mantenimiento de los valores y sentimiento de pertenencia a una organización. Asimismo, puede que algunos negocios perciban que esta modalidad afecta o entorpece la capacitación en el trabajo y las relaciones interpersonales entre colaboradores.

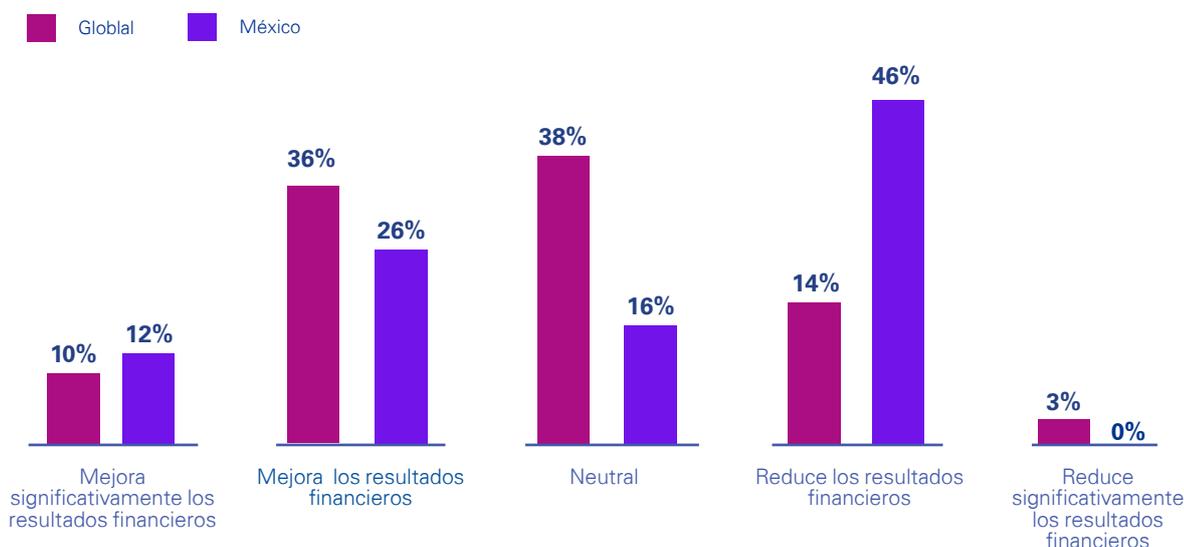
Sin embargo, es esencial que la Alta Dirección considere también el balance entre la vida personal y laboral que las modalidades híbridas y a distancia otorgan a su personal. Estos esquemas benefician a la fuerza laboral de maneras que es difícil encontrar trabajando de tiempo completo en las oficinas. Por ejemplo, en temas de diversidad e inclusión, es posible apoyar a madres o padres de familia para que tengan más flexibilidad al organizar sus actividades, lo cual beneficia directamente su calidad de vida.



Aumenta la presión en temas ASG

Las presiones actuales también tienen efecto en las metas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG). En este sentido, las y los CEO reconocen la importancia de las iniciativas ASG en los negocios, en especial cuando se trata de mejorar el desempeño financiero y fomentar el crecimiento. Casi la mitad de las empresas (45%, 38% México) reconocen que el progreso en temas ASG mejora el desempeño financiero, un incremento evidente con respecto al 37% de 2021.

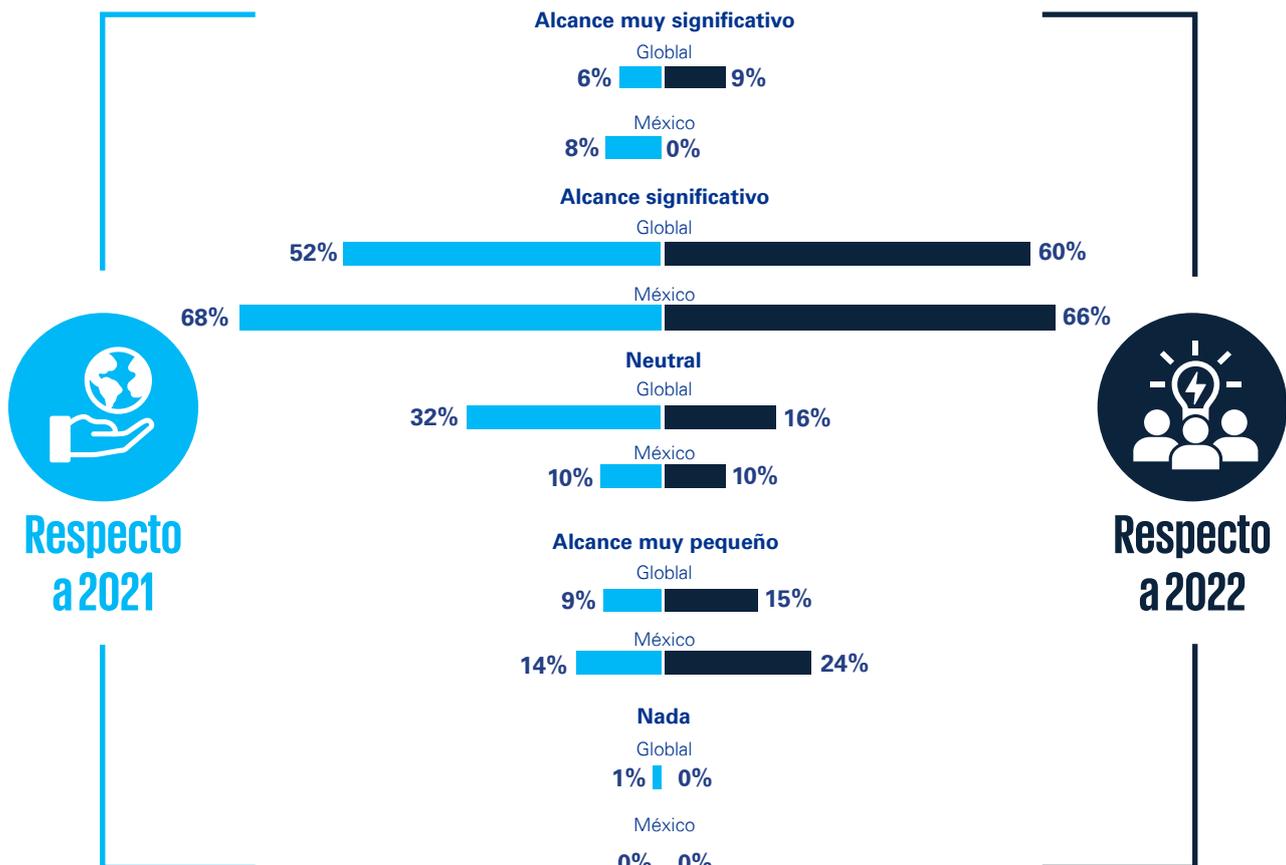
Califique el impacto de los programas ASG de su empresa en los resultados financieros



El papel del Consejo y de la Alta Dirección en temas ASG es crítico para cualquier organización, ya que cada vez surgen más reglas que exigen mayor precisión al revelar los impactos en cuando a cambio climático, por ejemplo. El Consejo, además de priorizar estos aspectos y tenerlos muy presentes, debe tomar pasos concretos y acciones efectivas que movilicen sus metas ASG. Por ejemplo, incorporar especialistas o designar un Comité de Sustentabilidad para revisar el avance de las acciones de la compañía.

Por otro lado, también se ha incrementado la presión de los grupos de interés sobre la rendición de cuentas ASG. Siete de cada diez CEO (69%, 66% México) ven que una porción significativa de grupos de interés solicita una mayor emisión de informes y mayor transparencia (mientras que en 2021 esos mismos porcentajes eran 58%, 76% México).

¿En qué medida se ha incrementado la exigencia de los grupos de interés (inversionistas, reguladores y clientes) con respecto a información y transparencia en cuestiones ASG?



En este sentido, más de un tercio de la muestra (38%, 34% México) indica que batalla por expresar una historia ASG convincente. Una posible razón para ello es que gestionan reportes de sustentabilidad o transparencia bajo diversos estándares, sin una directriz definida. Organismos como el International Sustainability Standards Board (ISSB) se esfuerzan por marcar la pauta para que las empresas tengan una referencia comúnmente aceptada en cualquier jurisdicción.

¿Cuál es el reto principal para su empresa al comunicar los resultados ASG a sus grupos de interés?

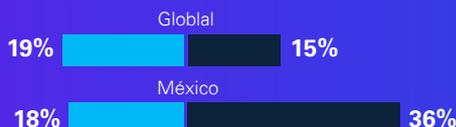


Respecto
a 2021

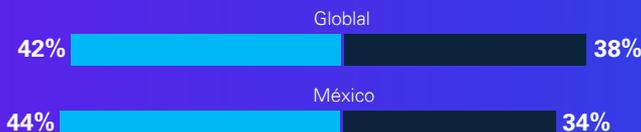
Falta de un marco global aceptado para medir y divulgar los resultados ASG



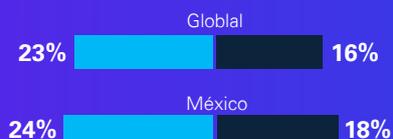
La información sobre el desempeño ASG dentro de mi organización aún no tiene el rigor de nuestra información financiera



Nos cuesta articular una historia ASG convincente



Nos cuesta satisfacer las necesidades de información ASG de los distintos inversores y otros grupos de interés



El escepticismo de los grupos de interés en torno al "green-washing" del desempeño sobre temas ASG



Respecto
a 2022



También destaca el escepticismo de los grupos de interés en torno al *green-washing* como el desafío con mayor crecimiento en 2022 (elevándose nueve puntos porcentuales globalmente, y disminuyendo cuatro en México, con respecto a 2021).

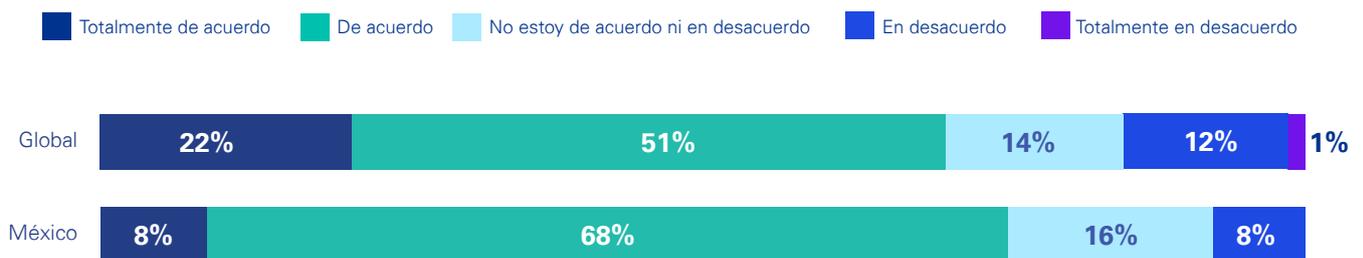
Queda claro que no es suficiente para los negocios publicar planes ASG o hablar sobre las acciones potenciales a futuro con el fin de dar una buena imagen pública. Los inversionistas y consumidores quieren ver resultados y acciones concretas, no solo promesas, por lo que empiezan a poner mucha más atención para entender la estrategia de las empresas en esta materia con el fin de confirmar qué tanto se están alcanzando tales metas.

Es sumamente relevante que las empresas sean transparentes sobre sus impactos ASG y publiquen reportes adecuadamente, no solo por cumplir con las obligaciones que exigen los reguladores, sino porque la sociedad también espera que las organizaciones sean responsables y se encuentren comprometidas ambiental y socialmente. Asimismo, hay una expectativa de que las corporaciones trabajen de acuerdo con un marco de valores y procesos específicos para la buena gobernanza; por ejemplo, implementando políticas anticorrupción y antilavado de dinero, apegándose de manera irrestricta a un comportamiento ético.

En este mismo tema, siete de cada diez CEO (73%, 76% México) esperan que el escrutinio de los grupos de interés sobre los temas ASG siga creciendo, tales como equidad de género, efectos climáticos, entre otros. Es importante destacar este panorama, ya que las organizaciones deben actuar tomando en cuenta que la presión de los grupos externos no disminuirá, sino que incrementará para todas las empresas.

Pensando en la diversidad y la inclusión, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

El escrutinio de los resultados de las organizaciones en materia de diversidad seguirá aumentando en los próximos tres años



© 2022 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.

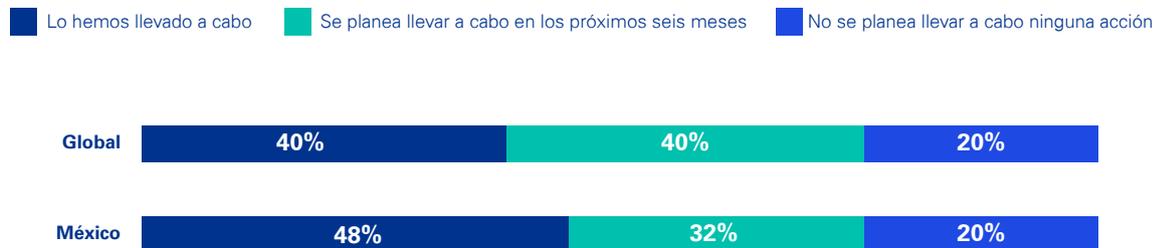
Estrategia digital competitiva

La incertidumbre actual está conduciendo a las personas a cargo de la Dirección General a seguir priorizando la transformación digital corporativa. En este sentido, la gran mayoría de las empresas (71%, 74% México) aceptan que tienen una estrategia de inversión digital competitiva diseñada para alcanzar un estatus de pionero o *fast follower*.

Quizá por ello, a pesar de una evidente voluntad y reflexión para fomentar la digitalización, 40% de las empresas (48% México) han puesto en pausa o han reducido sus estrategias de transformación digital preparándose para la recesión previamente comentada, y otro 40% (32% México) está considerando aplicar esta medida en los próximos seis meses.

¿Qué medidas ya ha tomado o piensa tomar en los próximos seis meses para ajustar su estrategia en respuesta a los retos geopolíticos?

Poner en pausa la estrategia de transformación digital



Estas acciones denotan que, al esperar una recesión, las organizaciones planean disminuir sus esfuerzos o frenar totalmente su estrategia digital. Condicionadas por el entorno económico, algunas compañías prefieren invertir en productos más seguros y ahorrar costos tratando de ser resilientes. Sin embargo, el que consideren esta medida solo para los próximos seis meses significa que se trata de una pausa temporal que podría ser más preventiva que significativa a largo plazo.

Estrategias para crecer en tiempos de turbulencia

Las y los CEO de las empresas más grandes del mundo se sienten más preparados para enfrentar escenarios complejos, a diferencia de lo que sucedía con un panorama marcado por COVID-19. Las organizaciones ahora cuentan con planes y estrategias para transferir, reducir o mitigar fenómenos como el alza de costos y las interrupciones en las cadenas de valor, entre muchos otros.

¿En qué basan su confianza y cuáles son sus estrategias?



Trasladar producción a lugares más cercanos

Las organizaciones tratan de acercarse más a sus mercados finales, tomando en cuenta las interrupciones en la cadena de suministros mundial.

Transformación digital



La gran mayoría de las empresas (71%, 74% México) aceptan que tienen una estrategia de inversión digital competitiva diseñada para alcanzar un estatus de pionero o *fast follower*.



Diversidad e inclusión

Siete de cada diez CEO (73%, 76% México) esperan que el escrutinio de los grupos de interés sobre los temas ASG siga creciendo, tales como equidad de género.

Incorporar o designar un Comité de Sustentabilidad



Ya que la sociedad también espera que los negocios sean responsables y comprometidos ambiental y socialmente.



Realizar fusiones o adquisiciones

En el caso de México, 52% afirma que su apetito es moderado; es decir, están abiertos a una estrategia de M&A, pero no es su prioridad principal.

Sólida propuesta de valor para el talento



Las organizaciones apuestan por una sólida propuesta de valor para el talento, con el objetivo de atraer y retener al que se adecue más a las necesidades de su estrategia (25%, 22% México).



Reflexión

Las organizaciones más grandes del mundo esperan que la economía global se frene de manera breve y moderada, por lo que se enfocan en iniciativas a corto y mediano plazo que aumenten su resiliencia y competitividad. Asimismo, tienen en mente que la transformación digital es una necesidad para la operación y la estrategia, aunque el contexto económico invita a actuar con cautela.

Conclusiones

Claramente, las personas a cargo de la Dirección General en las organizaciones más importantes del mundo esperan que la economía global se frene, por lo menos de manera breve y moderada, por lo que se enfocan en iniciativas a corto y mediano plazo que aumenten su resiliencia y competitividad.

Las empresas se preparan actualmente para la desaceleración económica reconociendo que hay retos apremiantes como la gestión de la fuerza laboral y el reporte de temas ASG, los cuales son aspectos de la más alta prioridad en la agenda. Es necesario trabajar para profundizar acciones como inversiones en tecnología y atracción de talento con habilidades específicas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo.

Por otro lado, ponen su atención en las M&A, buscando aprovechar oportunidades con base en una selección de proyectos que les permitan fortalecer el crecimiento de su negocio. Asimismo, tienen en mente que la transformación digital es una necesidad para la operación, la estrategia y la experiencia del cliente: aunque el contexto económico invita a actuar con cautela, existe la conciencia de que hay que revisar y actualizar continuamente los modelos de negocio, ya que las tecnologías disruptivas, las *start-ups* y las *fintech* avanzan a gran velocidad transformando sectores y mercados permanentemente.



Víctor Esquivel

**Socio Director
General para
KPMG en 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.

Si le interesa contactar al autor 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.

© 2022 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.