



# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2026

Innovación y resiliencia ante la disrupción constante

 **DELINEANDO ESTRATEGIAS**

**6** Perspectivas de la Alta Dirección

KPMG México





# Contenido

03

Prólogo

04

Resumen ejecutivo

05

Ambiente de negocios

18

Estrategia y liderazgo empresarial

28

Innovación y tecnología

34

Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

42

Metodología

43

Conclusiones



## Prólogo

El entorno empresarial en 2026 se caracteriza por una combinación de incertidumbre, disrupción y dinamismo tecnológico. Aunque persisten señales de cautela, las organizaciones muestran disposición para invertir en transformación digital y fortalecer sus capacidades internas, buscando resiliencia ante un contexto volátil.

Para conseguirlo, comienzan a redefinir prioridades estratégicas, gestionando riesgos de forma más integral, tomando en consideración los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), y adoptando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) para garantizar continuidad, competitividad y creación de valor en medio de disrupciones constantes y sin precedentes.

La 21.ª edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* reúne la visión estratégica de 554 líderes de compañías

con presencia en el país para ofrecer un panorama del entorno corporativo actual, abordando temas clave como liderazgo, innovación, tecnología, gestión de riesgos y sostenibilidad.

Como cada año, le invitamos a revisar y compartir estos hallazgos con sus equipos de trabajo para enriquecer la toma de decisiones y generar conversaciones que aporten valor a su negocio frente a los retos de este nuevo ejercicio.

En KPMG estamos preparados para acompañarles en la atención de sus necesidades empresariales y colaborar en la definición de acciones que impulsen resultados favorables.

Atentamente,

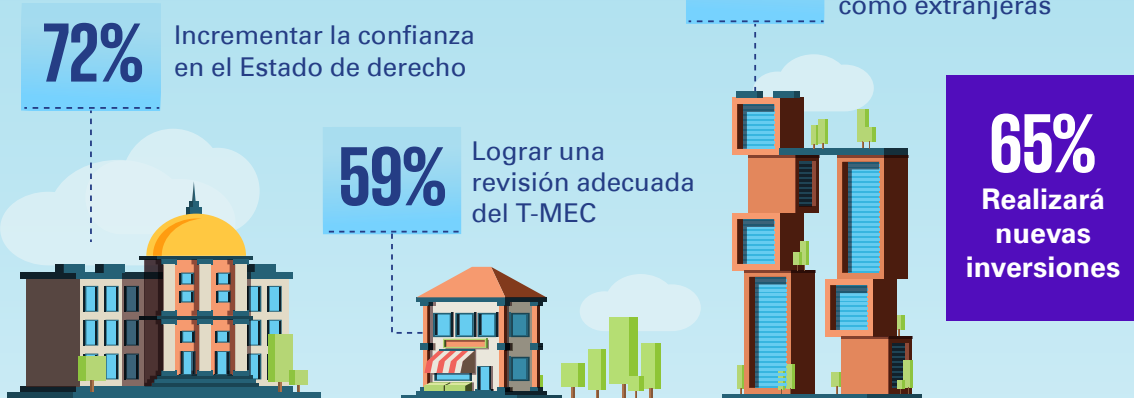
**KPMG México**

# Resumen ejecutivo

El panorama empresarial en México presenta una serie de retos y oportunidades, entre los cuales se encuentran: fortalecer la confianza institucional, atraer inversiones, aprovechar el *nearshoring*, así como impulsar la innovación y la expansión de operaciones. A la par, la gestión de riesgos y la sostenibilidad adquieren un papel clave ante un contexto en constante cambio.

## Ambiente de negocios

Principales retos a nivel país:



## Innovación y tecnología

Herramientas tecnológicas que aplicarán las empresas:

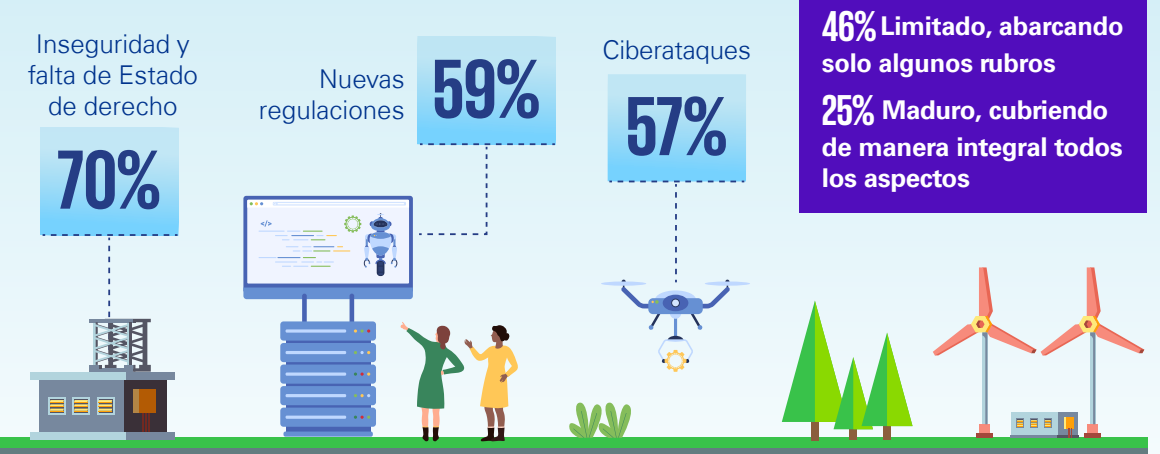


## Estrategia y liderazgo empresarial



## Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

Riesgos más apremiantes a corto plazo:



# Ambiente de negocios

A lo largo de 2026, las compañías en México enfrentarán un entorno marcado por la incertidumbre y la disrupción constante, caracterizado no solo por cambios regulatorios y transformaciones tecnológicas aceleradas, sino también por una economía que muestra señales de estancamiento. Así lo indican 58% de las y los líderes empresariales.

### ¿Qué enunciado describe mejor la situación económica que enfrentará México en 2026?

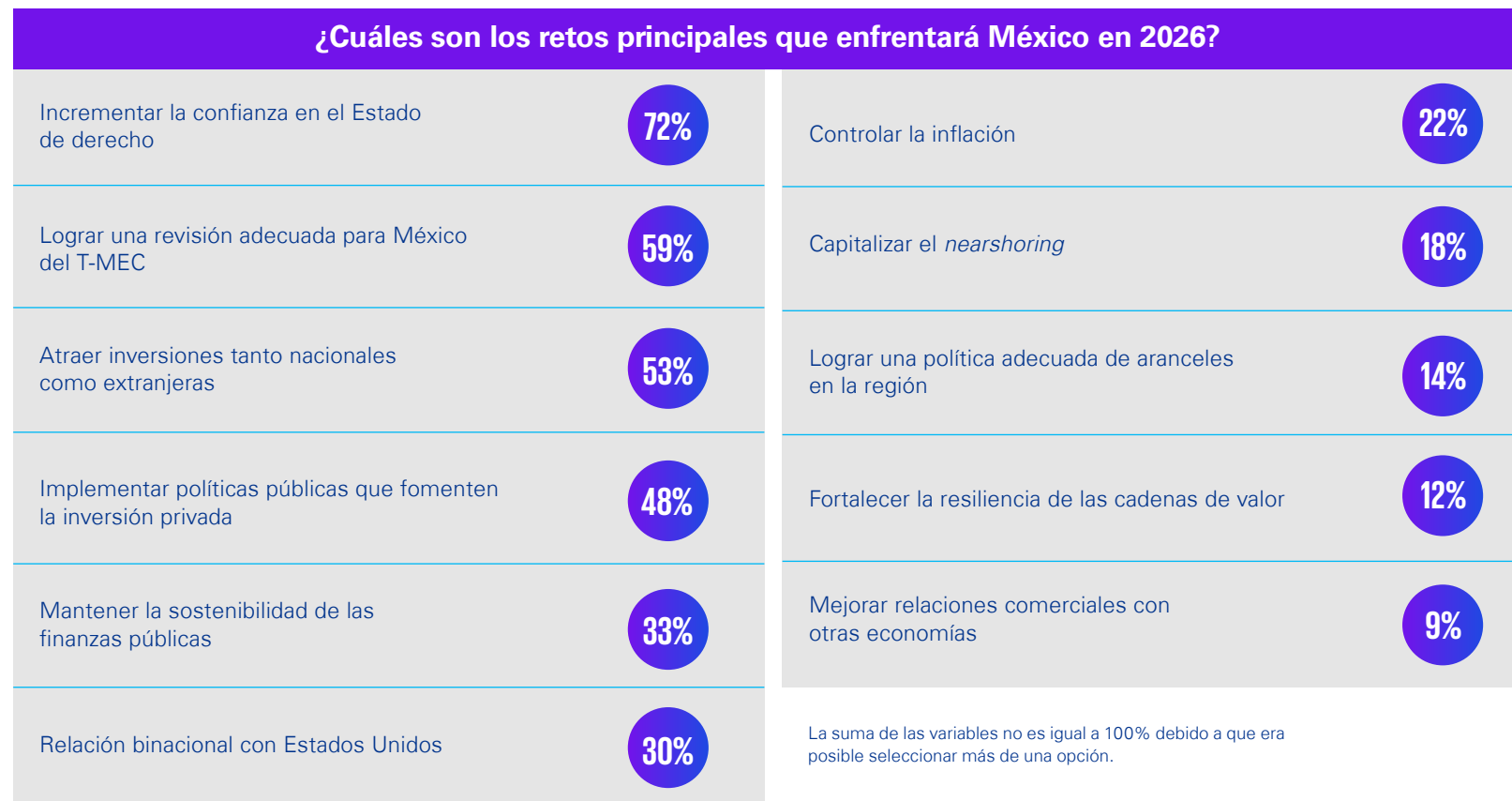
**21%** La economía entrará en recesión

**21%** La economía se mantendrá en crecimiento

**58%** La economía se estancará

En específico, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (IMF, por sus siglas en inglés), “el crecimiento económico mundial se proyecta en torno a 3.1% para 2026”,<sup>1</sup> mientras que el Banco Mundial estima una expansión moderada, cercana a 2.7%,<sup>2</sup> lo que genera cautela en las decisiones de inversión de manera local.

A esto se suman retos como incrementar la confianza en el Estado de derecho (72%), lograr una revisión adecuada del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá o T-MEC (59%), y atraer inversiones nacionales y extranjeras (53%).

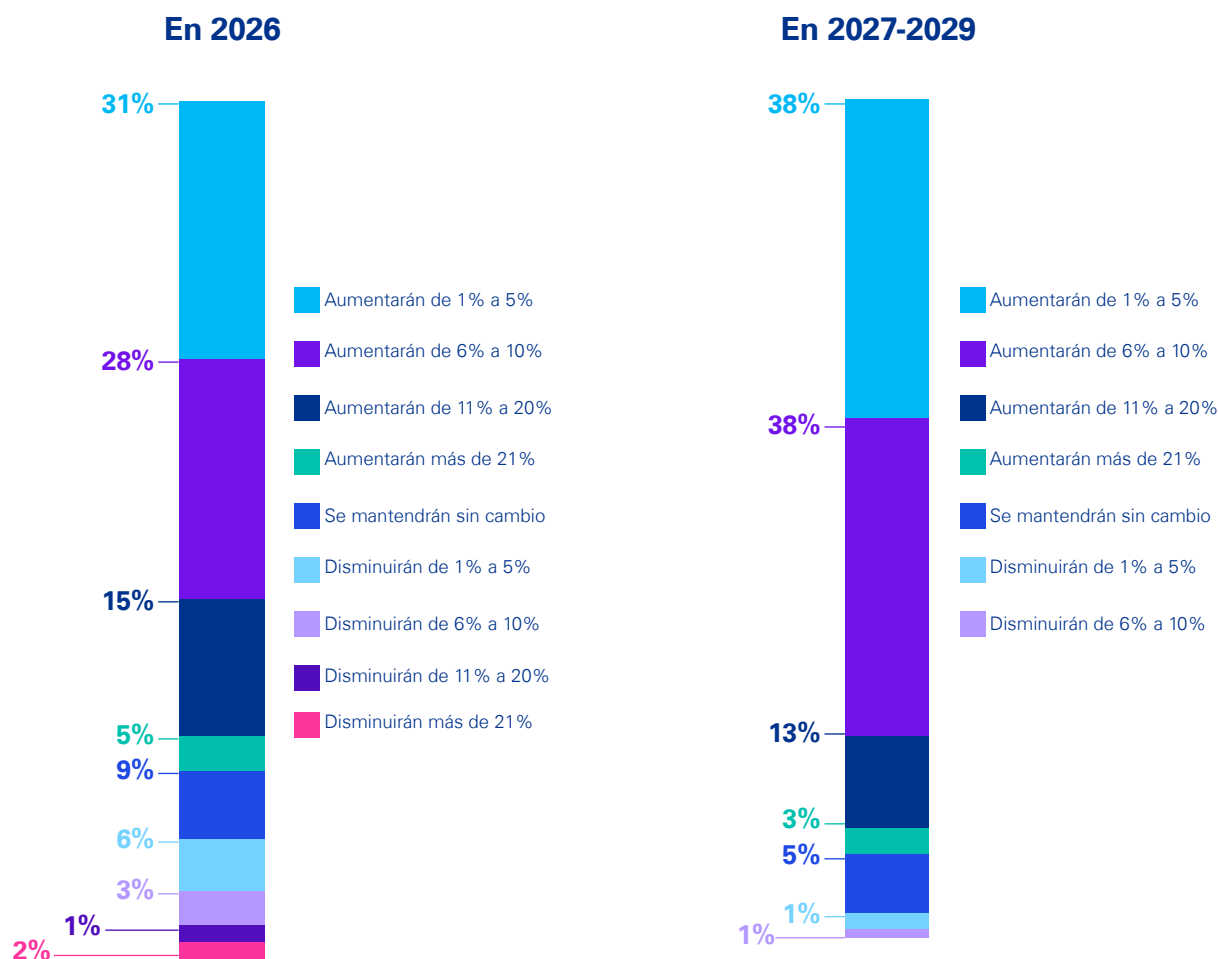


<sup>1</sup> World Economic Outlook Update: July 2025, IMF, 2025.

<sup>2</sup> Global Economic Prospects, June 2025, Banco Mundial, 2025.

Estos factores, entre otros, están creando un ambiente donde prevalece la incertidumbre, lo que puede generar que las organizaciones adopten estrategias conservadoras. A pesar de esto, las proyecciones del comportamiento de sus ventas se mantienen en un nivel más alto de optimismo, con aumentos de 1% a 5% (31%), 6% a 10% (28%) e, incluso, 11% a 20% (15%), mientras que para los próximos tres años esos rangos son incluso mayores: 38%, 38% y 13% respectivamente.

### ¿Cuáles son las proyecciones del comportamiento de las ventas de su empresa?



En contraste, ciertos temores expresados por la Alta Dirección con respecto a la falta de certeza jurídica y la percepción de inseguridad elevan los costos operativos y obligan a las compañías a implementar mecanismos privados de arbitraje y análisis exhaustivos de riesgos antes de concretar acuerdos. Ante este escenario, la gestión contractual y financiera se vuelve esencial para mitigar contingencias.

“

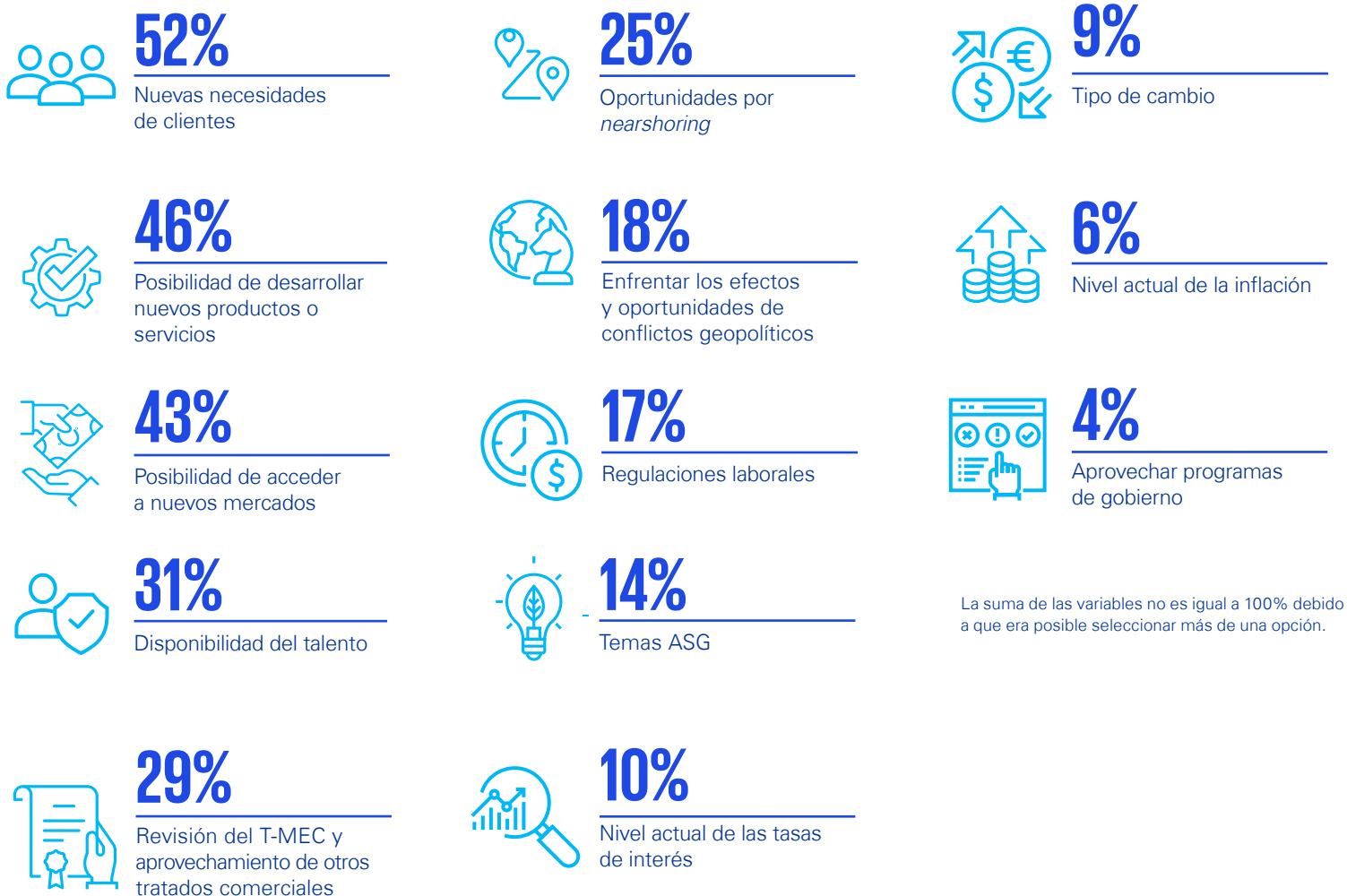
De cara a 2026, las empresas que logren combinar inversiones resilientes, talento y comprensión del escenario global estarán mejor preparadas para adaptarse a un entorno cambiante y asegurar su crecimiento en los próximos años”

**Víctor Esquivel**  
Socio Director General  
KPMG México



Esto probablemente explique el hecho de que seis de cada diez empresas planeen realizar nuevas inversiones en 2026 (26% las ejecutará en 2027 y 10% hasta 2028), con tres objetivos claros: 1) atender las nuevas necesidades de clientes (52%), 2) desarrollar productos o servicios novedosos (46%), y 3) acceder a nuevos mercados (43%).

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



Al respecto, las nuevas necesidades de los clientes están redefiniendo las propuestas de valor que ofrecen las compañías, a partir de que los avances tecnológicos han transformado los hábitos de consumo, generando expectativas digitales más ágiles y personalizadas. Sin duda, las organizaciones deben adaptarse a consumidores cada vez más informados, que priorizan la eficiencia y la transparencia en la entrega de productos y servicios.



Cabe destacar que la cautela de la Alta Dirección también atiende a su percepción sobre el comportamiento de la inflación (42% piensa que se verán incrementos en este apartado, y 55%, que se mantendrá estable), así como a aquellos factores que consideran de mayor impacto durante el año, tales como cambios regulatorios (52%), inseguridad (47%), atracción

y retención de talento (38%), entre otros, los cuales provocarán deterioro en los márgenes de ganancia (47%), incremento en el costo de insumos y servicios (43%) y adaptaciones del modelo de negocio a nuevas regulaciones o tecnologías (43%), según estiman las y los tomadores de decisión que participan en la muestra.

### ¿Qué factores serán los de mayor impacto en las operaciones de su empresa durante 2026?

Cambios regulatorios en México	52%	Fluctuaciones en el tipo de cambio	21%
Inseguridad	47%	Fluctuaciones en el consumo en Estados Unidos	19%
Atracción y retención del talento	38%	Niveles de inflación	16%
Política comercial de Estados Unidos	34%	<i>Nearshoring</i> o relocalización de inversiones	14%
Fluctuaciones en el consumo interno	30%	Tasas de interés	14%
Implementación de nuevas tecnologías como la IA	29%	Copa Mundial de Fútbol 2026	10%
Eventos geopolíticos	24%		

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

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

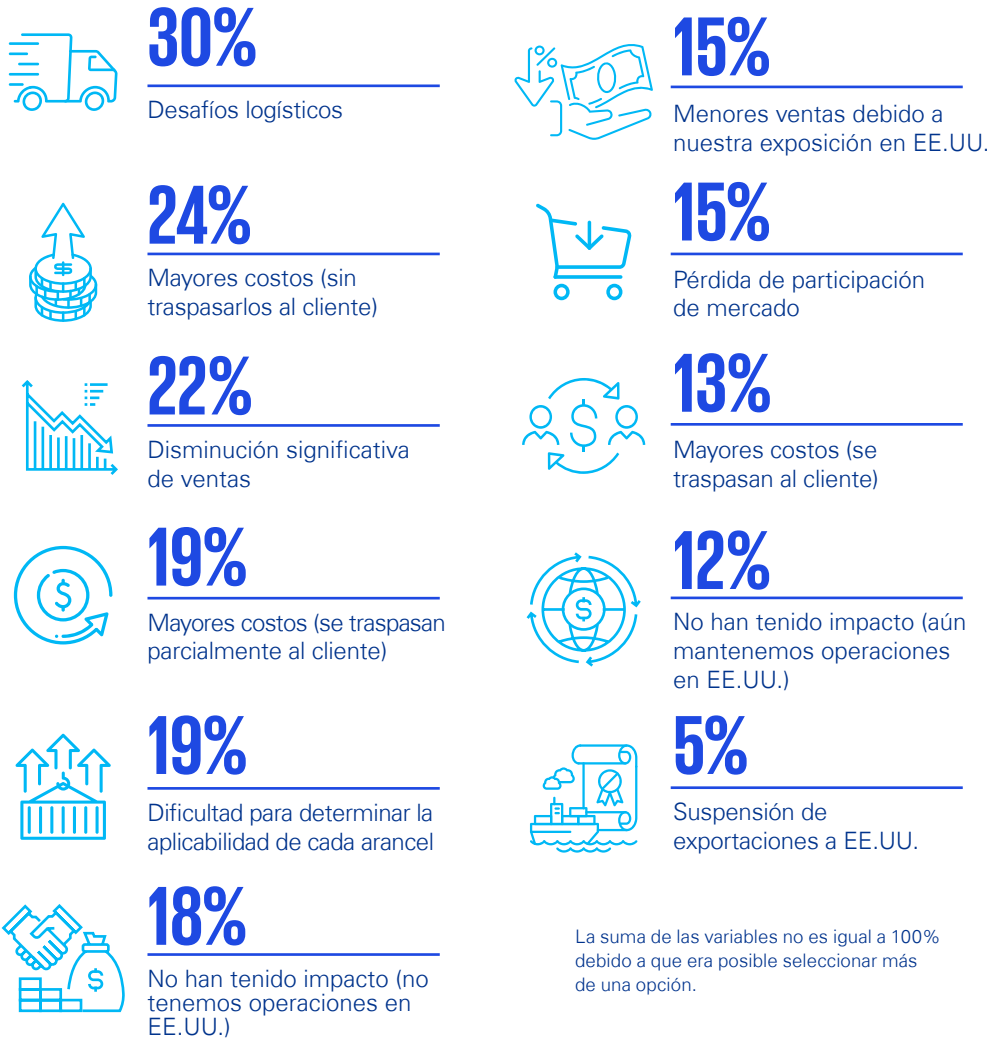
Deterioro de márgenes de ganancia	47%	Aumento de ingresos, inversiones o márgenes de ganancia	29%
Incremento en el costo de insumos y servicios	43%	Necesidad de aumentar compensaciones económicas para retener al talento	25%
Adaptación del modelo de negocio a nuevas regulaciones o tecnologías	43%	Cancelación de proyectos de inversión	24%
Disminución de la demanda de productos y servicios	34%	Necesidad de aumentar prestaciones relacionadas con salario emocional para retener al talento	14%

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



A lo anterior se suman los principales efectos de las políticas arancelarias sobre las operaciones, tales como desafíos logísticos (30%), mayores costos que no se traspasan al cliente (24%) y una disminución significativa de ventas (22%).

**¿Qué impacto han tenido en su compañía las políticas arancelarias impuestas desde enero de 2025?**



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

Para protegerse y mitigar los riesgos derivados de las medidas arancelarias, las empresas han implementado estrategias como reducir gastos operativos y mejorar la eficiencia (54%), así como buscar proveedores alternos con costos más competitivos (37%). La eficiencia y la automatización desempeñan un papel fundamental al implementar estas medidas.

### ¿Qué estrategias ha implementado para hacer frente al impacto de los aranceles?



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

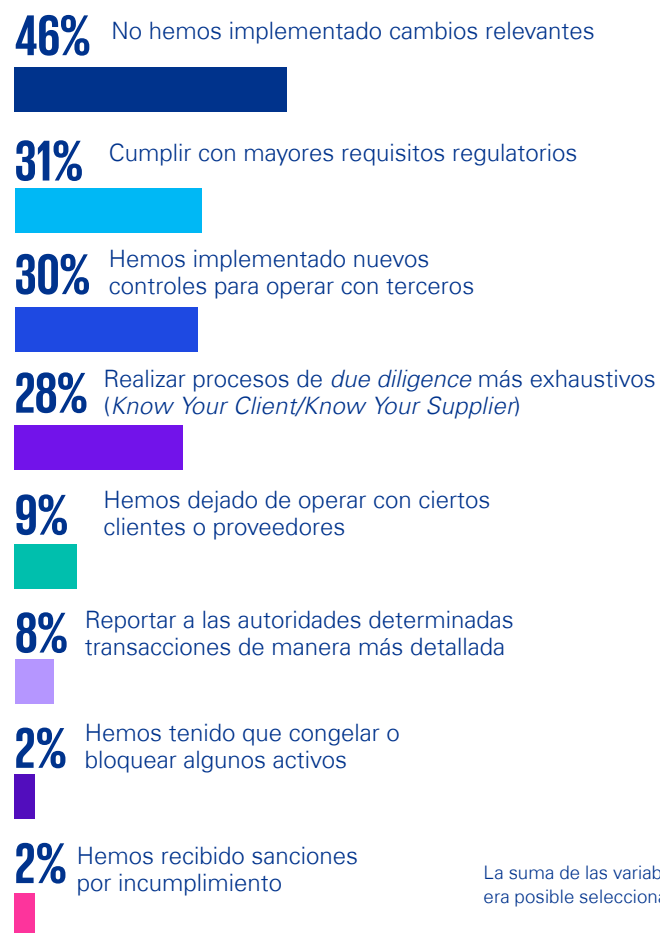


En este contexto, las alianzas estratégicas en las cadenas de valor comienzan a ganar mayor relevancia al permitir a las empresas diversificarse y contratar servicios de proveedores alineados con los requerimientos fiscales, laborales y de sostenibilidad globales que ayudan a garantizar confiabilidad y transparencia. Adicionalmente, al incorporar un mayor número de componentes regionales en los productos, las compañías pueden protegerse frente a políticas arancelarias.

Por otro lado, la automatización de procesos, destacada por 31%, permite aprovechar el análisis de datos para una toma de decisiones más informada y efectiva. De tal manera, se puede evaluar con mayor eficiencia el costo-beneficio de instalar una cadena de suministro en una ubicación determinada, o bien, contratar mano de obra más competitiva.

Asimismo, ante la designación del gobierno de Estados Unidos (EE.UU.) de los cárteles como organizaciones terroristas extranjeras (FTO, por sus siglas en inglés), 31% ha buscado alinearse de manera más efectiva a los requisitos regulatorios, mientras que 30% ha decidido implementar nuevos controles para operar con terceros y 28% ha optado por realizar procesos de *due diligence* más exhaustivos.

### ¿Qué cambios ha implementado en su compañía debido a la designación de los cárteles como organizaciones terroristas extranjeras?



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

Ante este escenario, diversas organizaciones ya han identificado esta designación como un tema relevante; por ello, se observa una tendencia a incorporarla en sus análisis de gestión de riesgos, con el fin de no comprometer sus cadenas de valor. Como puede apreciarse, algunas compañías ya han integrado procesos específicos para evaluar los riesgos de asociación al trabajar con terceros; sin embargo, aún existe un porcentaje significativo que no considera necesaria una respuesta.

Es fundamental que las empresas incluyan este tipo de análisis en sus procesos de administración de riesgos, especialmente aquellas que mantienen relaciones comerciales, directas o indirectas, con compañías ubicadas en EE.UU.





Por otro lado, ante la revisión del T-MEC, si bien la mayor parte de la Alta Dirección considera que todavía no existe suficiente información para definir los impactos (68%), los temas que las y los líderes empresariales consideran más relevantes son el fortalecimiento del mercado regional (44%), las oportunidades de inversión (42%) y los nuevos estándares laborales (35%).

### Ante la revisión del T-MEC, ¿cuáles serían los temas más relevantes para la operación de su organización?



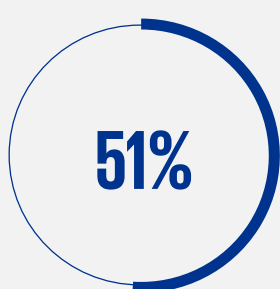
En este contexto, México tiene una gran oportunidad para convertirse en el país que lidere el intercambio comercial entre las naciones de América Latina y EE.UU., no solo por su cercanía geográfica y su evidente relación comercial, sino también por su solidez económica, su mano de obra calificada y su capacidad para alojar múltiples eslabones de las cadenas productivas globales. Para conseguirlo, es clave incluir análisis de temas comerciales y arancelarios en los planes operativos.

## Fiscalización y digitalización

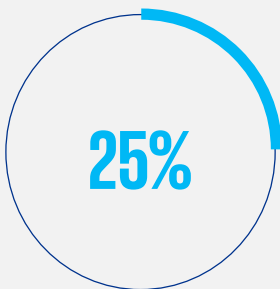
Si bien la mayoría de las empresas no han sido sujetas a revisiones fiscales (51%), aquellas que sí lo han sido optan por emplear mecanismos de solución de controversias como el acuerdo conclusivo con la asesoría de un tercero (25%) y el litigio fiscal, también con asesoría de un especialista externo (21%).

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

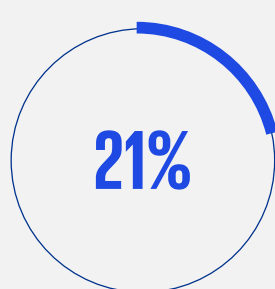
La organización no ha sido sujeta a revisiones fiscales



Acuerdo conclusivo con la asesoría de un tercero



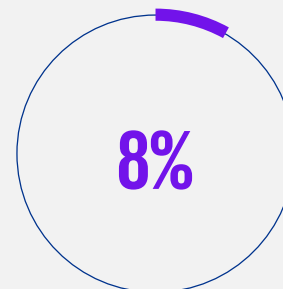
Litigio fiscal con la asesoría de un tercero



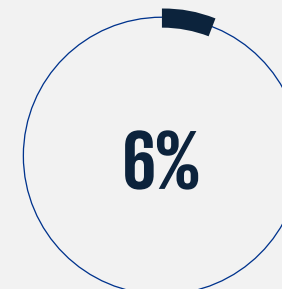
Autocorrección previa a la emisión del oficio de observaciones



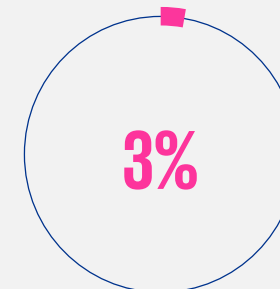
Acuerdo conclusivo con la asesoría de personal interno



No empleamos ningún mecanismo



Litigio fiscal con personal interno



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

La política tributaria actual se centra en una fiscalización electrónica eficiente, así como en revisiones a grandes contribuyentes, mientras que las resoluciones judiciales tienden a favorecer a la autoridad. En este escenario, el acuerdo conclusivo se presenta como una alternativa estratégica para evitar litigios largos y costosos, ofreciendo una solución más ágil y previsible frente a la autoridad fiscal.

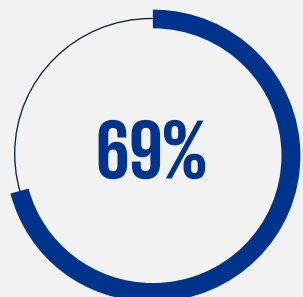
Este mecanismo permite, además, la participación del contribuyente, la autoridad y asesores especializados, con el apoyo de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (Prodecon), para establecer mesas de trabajo que amplían las oportunidades de negociación y reducen los riesgos. Además, contar con asesoría fiscal desde el inicio fortalece la estrategia y asegura que los requerimientos se ajusten a la normativa.



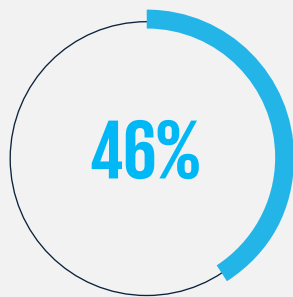
Por otro lado, el apoyo de un especialista en temas fiscales permite abordar la complejidad y carga administrativa que implica realizar el cumplimiento fiscal en tiempo y forma, aspecto señalado por 69% de las empresas como uno de los factores que generan mayor grado de incertidumbre en la materia, seguido de la ejecución de procesos de fiscalización por parte de la autoridad (46%).

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

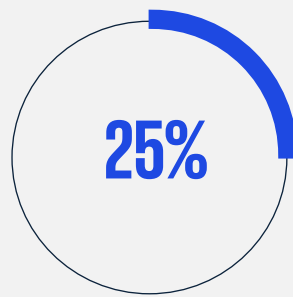
Complejidad y carga administrativa para realizar el cumplimiento en tiempo y forma



Ejecución de procesos de fiscalización por parte de la autoridad



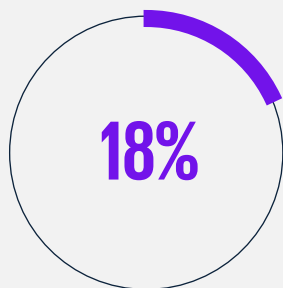
Cancelación de sellos digitales o padrón de importadores



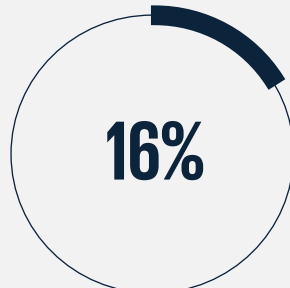
Calidad de la información utilizada



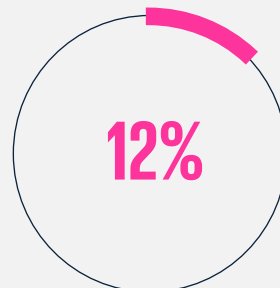
Capacidades técnicas del personal del área Fiscal



Implementar IA



Fechas de vencimientos



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

¿En qué radica la complejidad en un entorno fuertemente digitalizado como el cumplimiento fiscal en nuestro país? Principalmente, en la brecha tecnológica entre la autoridad y los contribuyentes.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha invertido significativamente en la automatización de sus procesos de fiscalización, lo que le permite realizar revisiones rápidas y eficientes; sin embargo, muchas organizaciones no han alcanzado el mismo nivel de digitalización en sus procesos fiscales, contables y de reporte financiero, lo que genera una carga administrativa considerable.

En específico, cuando los contribuyentes operan con procesos manuales frente a requerimientos automatizados, la respuesta se vuelve más lenta y costosa. Esta situación se agrava por los plazos cada vez más reducidos para atender las solicitudes de información, bajo la lógica de que todo está digitalizado. Además, la velocidad con la que las empresas deben validar lo que posee el SAT comparándolo con sus propios registros internos es otro factor crítico.

A lo anterior se suma el volumen de operaciones: diariamente se emiten y reciben millones de comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI) y complementos que alimentan los cálculos de la autoridad para determinar obligaciones fiscales. Por otra parte, las compañías también deben monitorear que sus operaciones no involucren a terceros incluidos en las listas mensuales publicadas electrónicamente por la autoridad fiscal, lo que exige ajustes inmediatos en caso de detectar irregularidades.

Finalmente, los procesos de auditoría se han vuelto más expeditos, con revisiones de discrepancias en plazos que no superan los 30 días, aumentando la presión sobre el departamento de Impuestos.



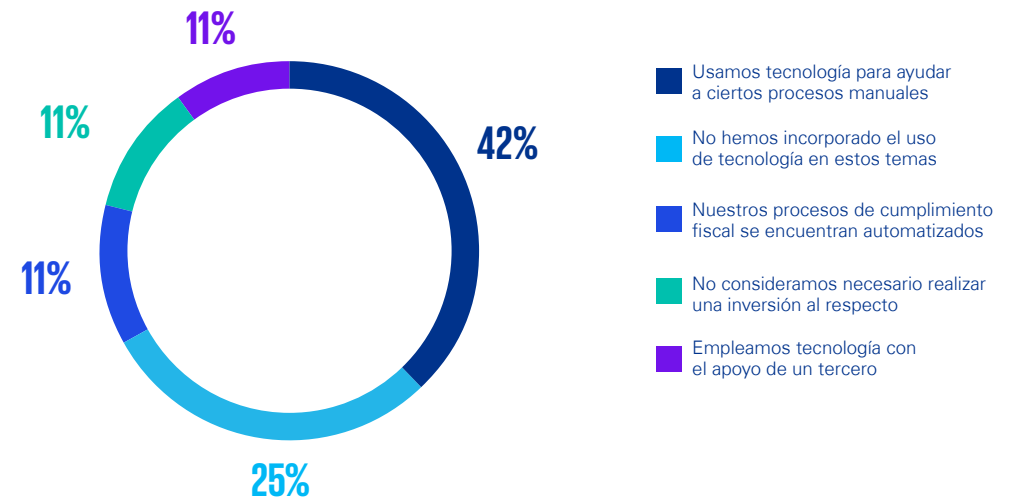
“

Para mitigar costos crecientes, vaivenes arancelarios y riesgos jurídicos, es necesario fortalecer la eficiencia fiscal y legal con automatización y digitalización. Ante cambios tributarios y regulaciones más estrictas, la gestión de riesgos, la tecnología y la asesoría especializada son claves para sostener la competitividad”

**Jorge Caballero**  
Socio Líder de Impuestos y Legal  
KPMG México

En este contexto, llama la atención que solo 11% de las compañías cuenten con procesos de cumplimiento fiscal automatizados, mientras que dos de cada diez aún no han incorporado tecnología en absoluto.

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

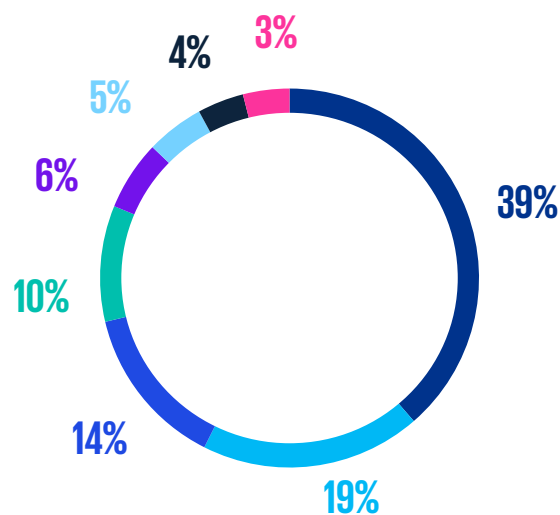


Al respecto, más que una estrategia de innovación, el hecho de que haya empresas que aún no incorporan tecnología puede considerarse una situación de supervivencia, pues la falta de automatización implica pérdida de competitividad y eficiencia, lo que incrementa el riesgo de errores, sanciones y costos adicionales. Si esta brecha tecnológica persiste, es probable que su continuidad sea insostenible a mediano plazo.

Por el contrario, las compañías que han adoptado soluciones tecnológicas han logrado optimizar sus procesos, reducir costos y minimizar el margen de error en la determinación de impuestos. Esta transformación no solo disminuye la posibilidad de multas, actualizaciones o recargos, sino que también libera recursos humanos para tareas estratégicas, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante requerimientos cada vez más ágiles por parte de la autoridad fiscal.

Lo anterior es de suma importancia, especialmente considerando que lo que más preocupa a las organizaciones en 2026 es no ser capaces de atender los cambios regulatorios locales o globales (39%), seguido de recibir observaciones en una auditoría fiscal (19%). Esta inquietud se explica por la complejidad y el alcance de las modificaciones previstas en materia tributaria, las cuales demandarán una respuesta ágil y precisa por parte del área de Impuestos.

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



- Cambios regulatorios locales o globales
- Recibir observaciones en una auditoría fiscal
- Falta de automatización de procesos de cumplimiento tributario con el uso de tecnología
- Pérdida de liquidez debido al tiempo de respuesta en las devoluciones de impuestos
- Incumplimiento de disposiciones locales o internacionales
- Obsolescencia de nuestra función Fiscal ante el contexto actual
- Errores provocados por el uso ineficiente de la IA
- Incurrir en doble tributación

Entre los cambios más relevantes se anticipan limitaciones a deducciones, mayores requisitos de cumplimiento regulatorio y el fortalecimiento de las facultades de la autoridad para imponer sanciones. En función de las distintas industrias de la economía, destacan ajustes como la modificación del impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) aplicable a refrescos y bebidas azucaradas, la cual obligará a actualizar sistemas de facturación desde el inicio del año, así como la restricción en la deducibilidad de aportaciones al Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) en la industria de servicios financieros.

Adicionalmente, la implementación de acuerdos internacionales, como Pilar 2<sup>3</sup> y el impuesto mínimo global, incrementarán la presión sobre los grupos empresariales con operaciones en múltiples jurisdicciones. En este contexto, se refuerza la importancia de contar con asesoría especializada, así como con soluciones tecnológicas que permitan mitigar riesgos de incumplimiento y evitar impactos económicos y reputacionales.

<sup>3</sup> El Pilar 2 se refiere principalmente a un conjunto de normas fiscales internacionales, lideradas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), diseñadas para establecer un impuesto mínimo global de 15% para las grandes empresas multinacionales.





# Estrategia y liderazgo empresarial

Ante un ambiente de negocios complejo e incierto, las compañías enfrentan retos adicionales a los que presenta el contexto económico y regulatorio a nivel nacional e internacional. En este sentido, señalan como estrategia prioritaria para 2026 garantizar el control de costos y gastos (51%), al tiempo que buscan ampliar su oferta de productos y servicios (51%) y optimizar sus procesos con ayuda de la IA (38%).



### Ante el contexto actual, tanto nacional como global, ¿qué estrategias serán prioritarias para su empresa en 2026?

Garantizar el control de costos y gastos	51%	Fortalecer y digitalizar la función de Finanzas	19%
Ampliar la oferta de productos y servicios	51%	Reforzar los controles internos para prevenir fraudes	18%
Optimizar procesos mediante IA	38%	Definir una estrategia para atender los temas ASG	16%
Digitalizar procesos	36%	Implementar un programa de gestión de riesgo empresarial	12%
Generar nuevos flujos de ingresos	36%	Reestructurar financieramente a la organización	12%
Optimizar la experiencia del cliente	34%	Optimizar o invertir en nuevos modelos de negocio digitales	11%
Fortalecer la seguridad informática	32%	Seleccionar y trabajar con proveedores resilientes	7%
Optimizar la experiencia del talento	26%	Incorporarse a cadenas de valor globales	5%

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

Lo anterior indica que las organizaciones se ven obligadas a equilibrar objetivos aparentemente contrapuestos: por un lado, ampliar su oferta de productos y servicios, y, por otro, garantizar el control de costos y gastos. Este binomio de necesidades responde a una realidad compleja, ya que, aunque las empresas proyectan crecimiento, incluso con mayor optimismo que el pronóstico general de la economía, persiste la cautela frente a señales poco claras sobre el desempeño económico.

Por lo anterior, las estrategias para el año en curso combinan iniciativas orientadas a incrementar las ventas con medidas estrictas para evitar que los costos se disparen en caso de que las metas de ingresos no se cumplan. Este equilibrio se traduce en una gestión dinámica, impulsando la innovación y la diversificación de la oferta, al mismo tiempo que se optimizan procesos mediante soluciones como la IA.

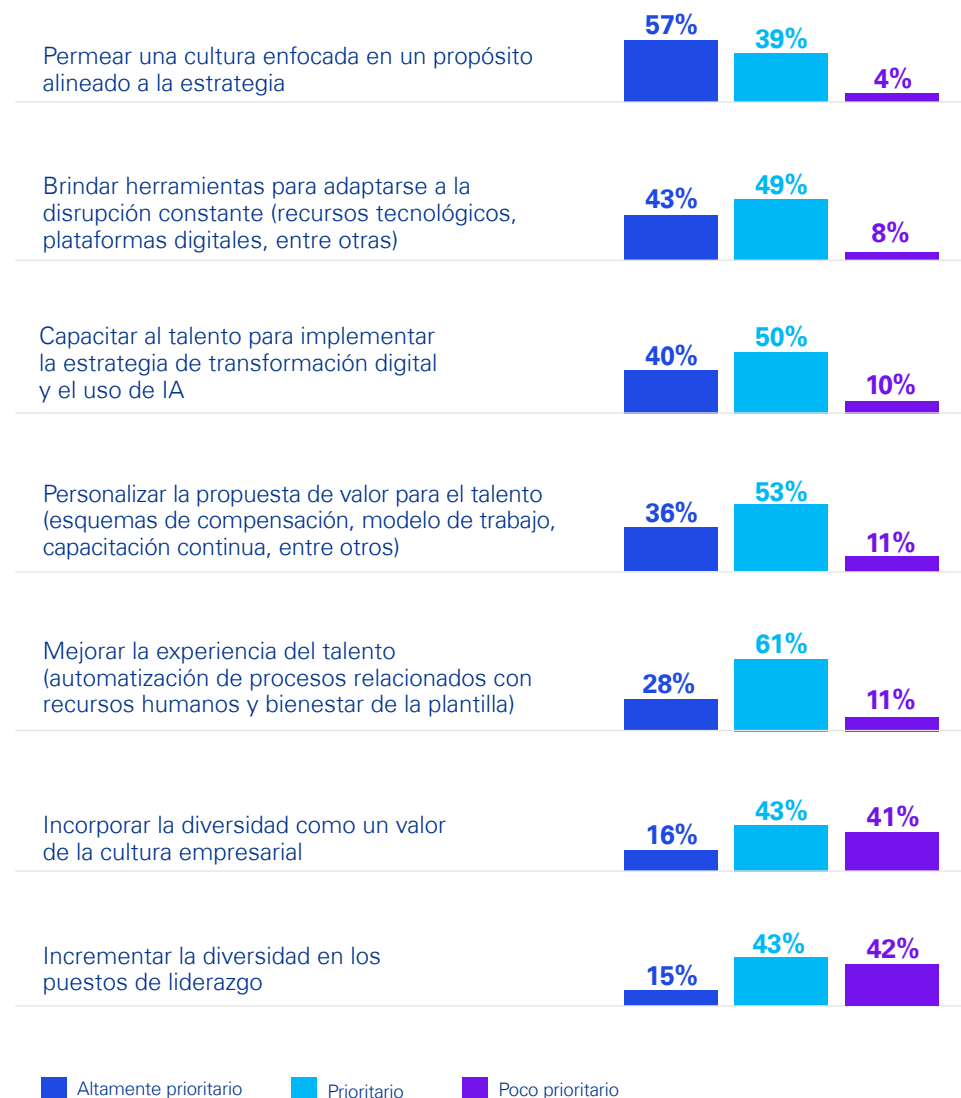
De esta manera, las compañías buscan crecer sin comprometer su rentabilidad, asegurando que los

gastos se mantengan controlados o incluso decrezcan si las condiciones lo exigen. En un contexto donde la resiliencia y la adaptabilidad son esenciales, la capacidad de combinar expansión con disciplina financiera será determinante para sostener la competitividad.

Por ello, para alcanzar sus objetivos estratégicos, las empresas deben priorizar la gestión del talento, dado que este es responsable de materializar los planes planteados por el Consejo y la Alta Dirección.

En este sentido, 57% considera indispensable promover una cultura basada en un propósito alineado a la estrategia (39% lo ve como prioritario), mientras que 43% señala como altamente prioritario brindar herramientas que faciliten la adaptación a la disrupción constante; para 49%, este aspecto es solo prioritario. Estas cifras reflejan que la conexión entre propósito, resiliencia y desarrollo de capacidades es clave para enfrentar un entorno cambiante.

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



Cabe destacar que las organizaciones que logran atraer y desarrollar al talento que necesitan se distinguen por ofrecer propuestas de valor integrales: un propósito claro y auténtico, esquemas que trascienden la compensación económica para incluir bienestar emocional, y planes de carrera que impulsan tanto el crecimiento profesional como personal.

Transmitir ese propósito requiere más que comunicados o reuniones; exige coherencia y honestidad. Cuando el

propósito se construye de manera genuina y compartida con el personal, se convierte en un factor diferenciador que fortalece el compromiso y la permanencia del talento.

Por lo anterior, no sorprende que la mayoría de las compañías (49%) se esfuercen por ofrecer una oferta económica competitiva, así como entrenamiento y capacitación a su capital humano (47%), incluyendo la formación relacionada con IA (39%), entre otros elementos que consideran relevantes para la oferta de valor en 2026.

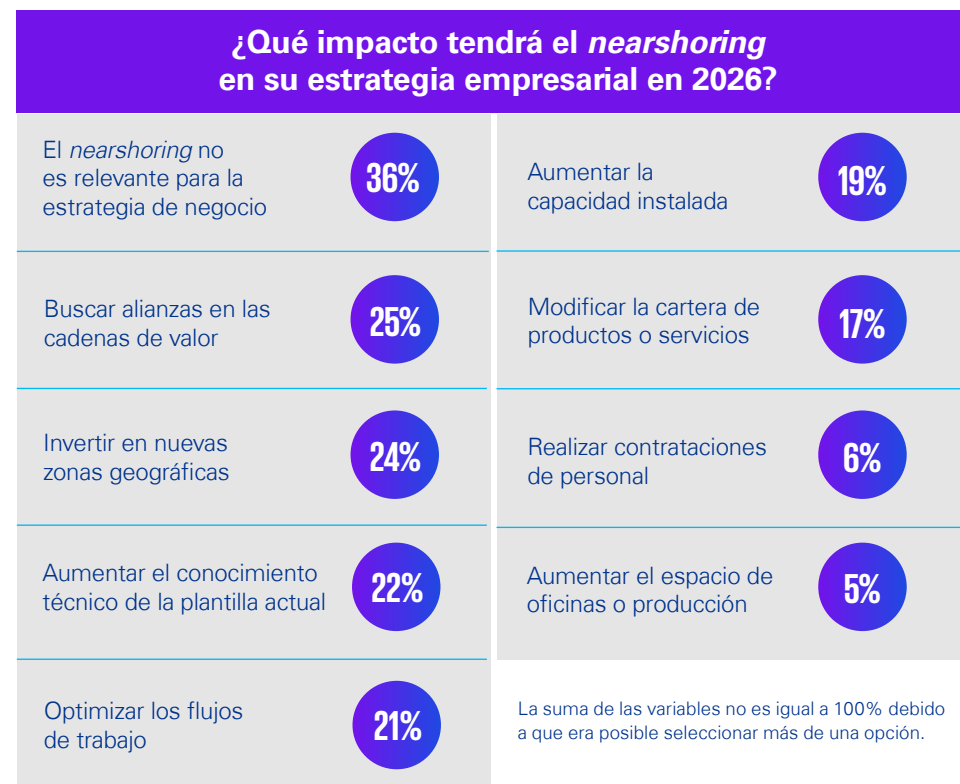
### ¿Qué elementos pueden ser diferenciadores en la oferta de valor para el talento en 2026?



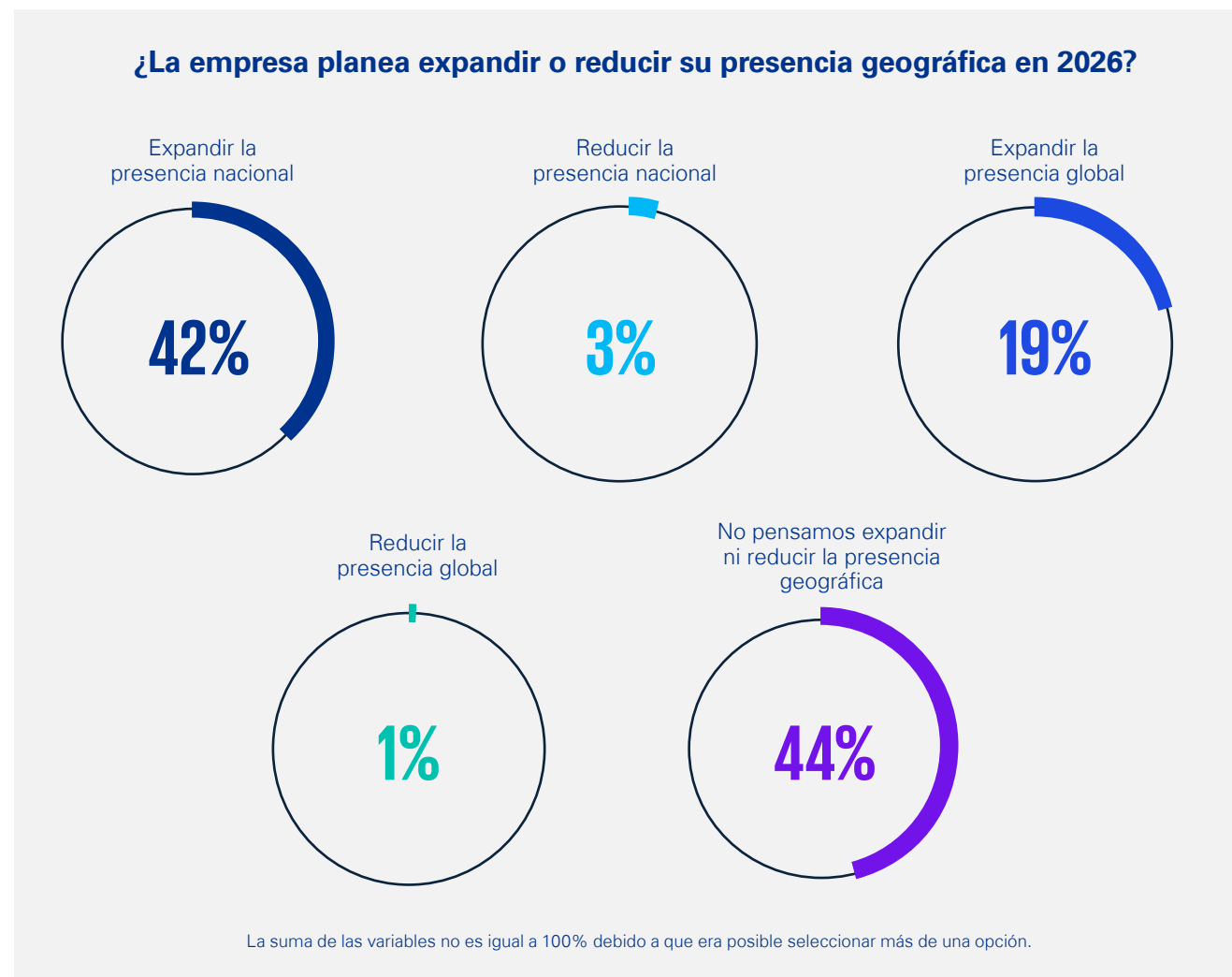
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

## Expansión operativa y alianzas estratégicas

Al preguntar a las y los líderes empresariales sobre el impacto del *nearshoring*, 25% coincide en que buscar alianzas en las cadenas de valor es prioritario, seguido de invertir en nuevas zonas geográficas (24%); por otra parte, 36% considera que este no es relevante para su estrategia de negocio.



Asimismo, si bien la mayoría de las compañías no tiene planes para la expansión de su presencia geográfica, 42% señala que sí buscará expandirse a nivel nacional, al tiempo que 19% piensa hacerlo de manera global.

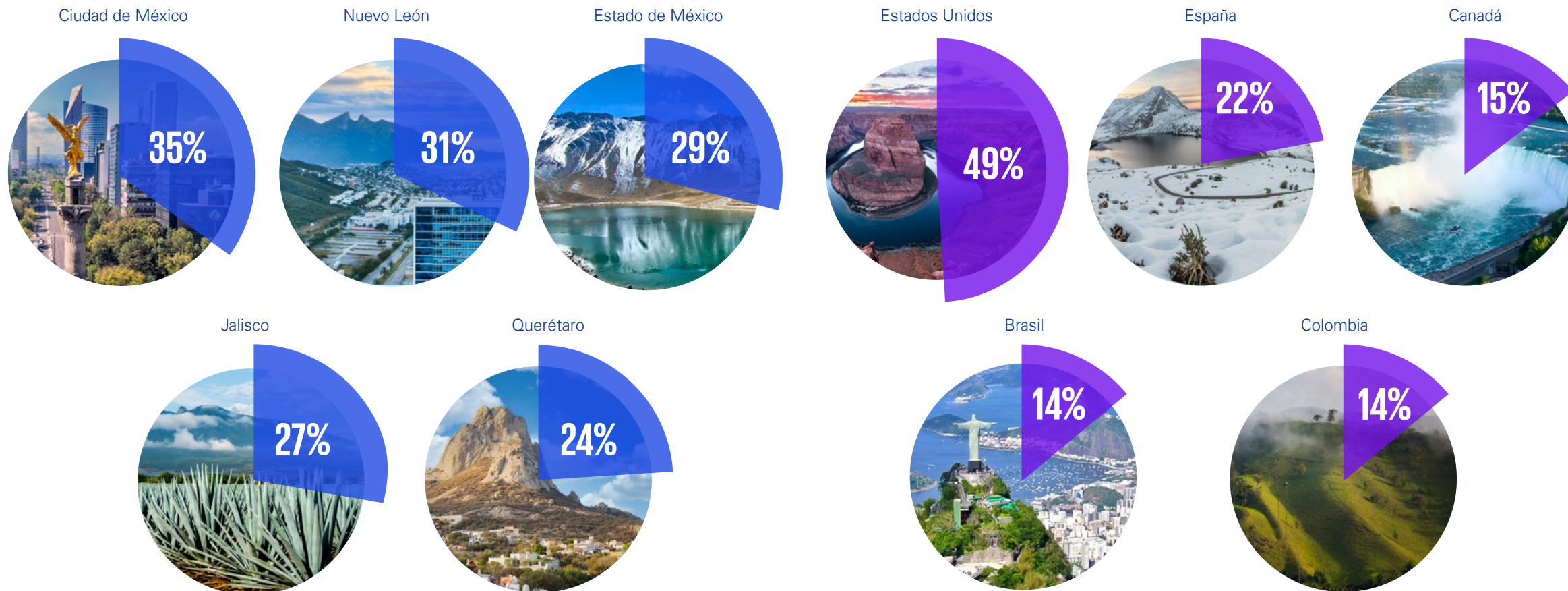


La expansión nacional se concentra en estados como la Ciudad de México (35%), Nuevo León (31%), el Estado de México (29%), Jalisco (27%) y Querétaro (24%), mientras que la expansión global se visualiza para llevarse a cabo en países como EE.UU. (49%), España (22%), Canadá (15%), Brasil y Colombia (14% en ambos casos).

### ¿En qué ciudades y países expandirá su presencia geográfica?

#### Expansión nacional

#### Expansión global



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

Las razones para la expansión nacional y global corresponden, principalmente, a la apertura de nuevos mercados (57% y 68% respectivamente) y el aprovechamiento de una ubicación estratégica (51% y 32%). En el contexto nacional, destaca como tercera razón el aprovechamiento de la dinámica del *nearshoring* (19%).



“

Los avances tecnológicos han transformado los hábitos de consumo, generando expectativas más ágiles y personalizadas. Ante ello, las organizaciones deben adaptarse a clientes más informados que demandan eficiencia, transparencia y propuestas de valor ajustadas a sus necesidades, consolidando así una relación sólida y competitiva”

**Ricardo Delfín**  
Socio Líder de Clientes y Mercado  
KPMG México

## ¿Cuáles son las principales razones para la expansión operativa?

### En México

**57%** Apertura de nuevos mercados



**51%** Ubicación estratégica



**19%** Aprovechar la dinámica del *nearshoring*



**15%** Facilidades o incentivos fiscales



**14%** Optimización de recursos



**3%** Mejores condiciones de mano de obra



**1%** Facilidades o incentivos fiscales



### En el mundo

**68%** Apertura de nuevos mercados



**42%** Alianzas estratégicas



**32%** Ubicación estratégica



**15%** Facilidades o incentivos fiscales



**12%** Condiciones sociales y políticas



**9%** Facilidades logísticas



**6%** Optimización de recursos



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

Este panorama no está exento de riesgos. Las principales amenazas se relacionan con la incertidumbre regulatoria y logística, cambios en las reglas fiscales y arancelarias, así como la volatilidad del entorno económico, lo que lleva a muchas organizaciones a adoptar un enfoque de “esperar antes de actuar”; sin embargo, México conserva ventajas competitivas para la integración regional: costos laborales atractivos, apertura comercial, infraestructura logística y acceso a diversos mercados.

En cualquier caso, en un mundo volátil y complejo, esperar a que desaparezcan todas las incertidumbres puede traducirse en pérdida de oportunidades. Por ello, la gran apuesta consiste en invertir y crecer con estrategias flexibles y adaptativas que permitan capitalizar las ventajas de la relocalización de operaciones, así como responder con agilidad a los cambios regulatorios y económicos.



Para llevar a cabo sus planes, sin embargo, las compañías deben considerar la necesidad de recurrir a algún mecanismo de financiamiento externo. En este sentido, 72% buscará hacerlo mediante la contratación de créditos en la banca tradicional, 29% a través de aportaciones de los socios actuales y 22% con créditos de la banca de desarrollo.

### ¿A qué mecanismo de financiamiento externo planea recurrir?



**72%**

Contratación de créditos en la banca tradicional



**9%**

Colocación de valores en la bolsa



**29%**

Aportación de socios actuales



**6%**

Emisión de instrumentos en colocaciones privadas



**22%**

Contratación de créditos en la banca de desarrollo



**4%**

Contratación de créditos con una *fintech*



**14%**

Fondos de capital



**3%**

*Crowdfunding*



**14%**

Incorporación de nuevos socios

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

Las razones para hacerlo son: incrementar la capacidad operativa o CAPEX (41%), contar con recursos para el capital de trabajo (33%) y desarrollar nuevos productos y servicios (30%).

### ¿Cuál es la razón para solicitar financiamiento externo?

Incrementar la capacidad operativa (CAPEX)	<b>41%</b>	Invertir en la transformación digital de la organización	<b>13%</b>
Tener recursos para el capital de trabajo	<b>33%</b>	Pagar créditos bancarios e intereses	<b>11%</b>
Desarrollar nuevos productos o servicios	<b>30%</b>	Realizar la adquisición de un negocio	<b>11%</b>
Mantener la operación	<b>25%</b>	Implementar IA en distintas áreas	<b>6%</b>
Abrir canales de venta	<b>16%</b>	Cumplir obligaciones fiscales	<b>4%</b>
Reestructurar la deuda	<b>16%</b>	Pagar insumos y materia prima	<b>4%</b>
Aprovechar oportunidades por el <i>nearshoring</i>	<b>14%</b>	Reestructurar la cadena de valor	<b>4%</b>
Pagar a proveedores	<b>14%</b>		

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

En este contexto, la banca de desarrollo está ganando atractivo. Durante años, su participación fue limitada por distintos motivos, entre ellos, la falta de claridad en los programas y la preferencia de las organizaciones hacia la banca comercial; no obstante, hoy se percibe mayor certidumbre en los esquemas de financiamiento y los mecanismos para acceder a créditos, lo que la convierte en una opción viable para las empresas que buscan apalancamiento.

El reto es garantizar que esta fuente de recursos sea sostenible. Para ello, será clave fomentar la entrada de nuevos competidores y mecanismos alternativos, como fondos de capital privado, emisiones públicas y privadas, y nuevos socios estratégicos que amplíen la oferta de crédito y generen condiciones más competitivas.

En un entorno donde la expansión operativa depende del acceso a financiamiento, diversificar las fuentes será determinante para impulsar el crecimiento sin comprometer la estabilidad financiera.

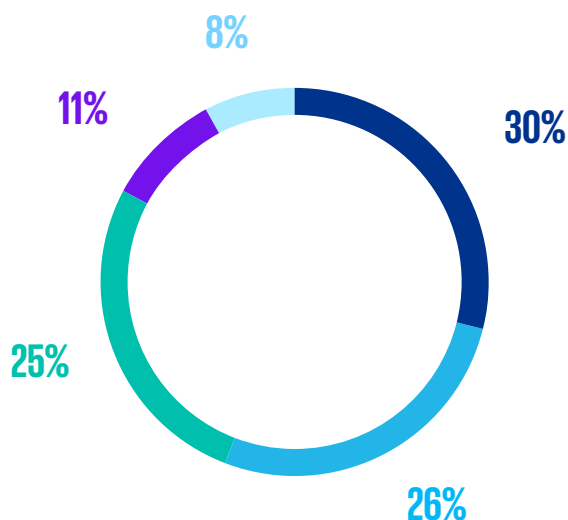


A wide-angle photograph of a massive glacier, likely Perito Moreno in Argentina, with a person in a yellow jacket standing on a dark rock in the foreground to provide scale. The glacier is a deep blue color, and the background shows a mountain range under a clear sky.

# Innovación y tecnología

El nivel de madurez en innovación de las compañías puede, en muchas ocasiones, determinar su capacidad de reacción ante las múltiples transformaciones del mercado; de hecho, en 2026, solo dos de cada diez se mantienen en una etapa inicial, es decir, mayormente reactivas ante la disrupción.

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



**Estructurada:** se tienen procesos definidos y formalizados

**Madura:** con enfoque en la mejora continua

**Controlada:** existe colaboración coordinada entre múltiples áreas de forma transversal

**Internalizada:** la innovación es parte del ADN de la empresa

**Inicial:** mayormente reactiva ante la disrupción del mercado

En línea con lo anterior, la Alta Dirección considera que los principales facilitadores de éxito para avanzar en innovación son promover una cultura de innovación (58%), el apoyo por parte del liderazgo (52%) y ofrecer entrenamiento y capacitación al personal (41%).

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


**58%**   
Cultura de innovación

**41%**   
Entrenamiento y capacitación

**28%**   
Ambiente de desarrollo o prueba

**18%**   
Métricas e incentivos

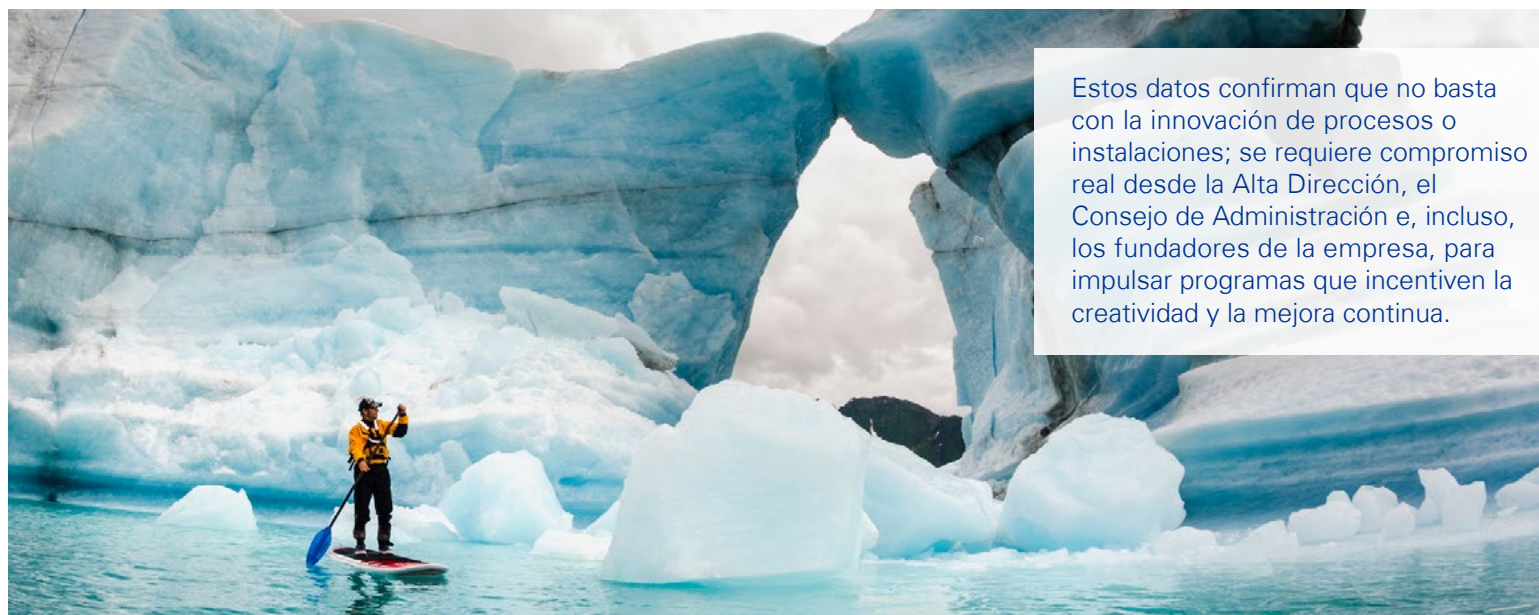
**52%**   
Apoyo por parte del liderazgo

**31%**   
Inversión en infraestructura tecnológica

**18%**   
Tolerancia al fracaso

**17%**   
Apetito de riesgo

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



Estos datos confirman que no basta con la innovación de procesos o instalaciones; se requiere compromiso real desde la Alta Dirección, el Consejo de Administración e, incluso, los fundadores de la empresa, para impulsar programas que incentiven la creatividad y la mejora continua.

Una cultura de innovación sólida se construye con coherencia, participación transversal y herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración. Además, es fundamental establecer incentivos adecuados que no dependan de jerarquías ni silos organizacionales, sino que reconozcan las ideas sin importar el área que las haya originado.

En este sentido, para acelerar la transición hacia la innovación sin fricciones, las empresas pueden implementar mecanismos como *hackatones*, sistemas abiertos para proponer ideas y comunicación clara sobre qué iniciativas se adoptan y con qué objetivo.

Adicionalmente, es fundamental establecer metas claras. En 2026, las compañías destacan objetivos como incrementar las ventas (58%), mejorar la experiencia del cliente (55%) y asegurar la permanencia del negocio (44%).

### Las estrategias de innovación en la organización tienen como objetivo...



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

“

La adopción de IA representa una oportunidad para impulsar eficiencia y agilidad, siempre que se integre de manera coherente con la estrategia del negocio. Esto requiere inversión en talento, fortalecimiento tecnológico y un liderazgo comprometido que impulse la innovación como un elemento central para competir en un entorno de disrupción continua”

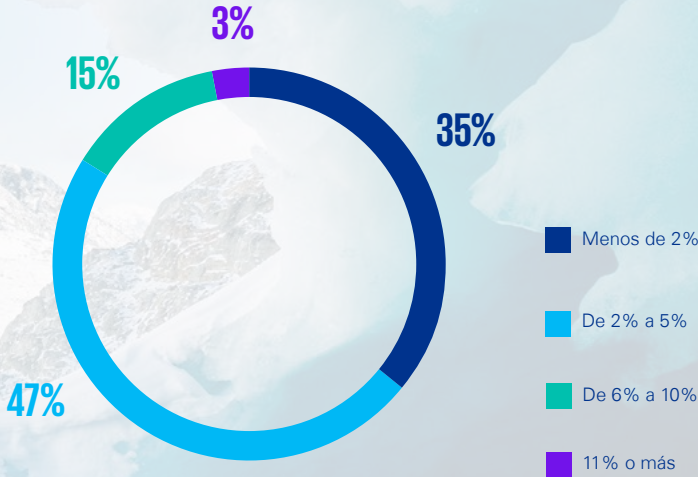
**Gerardo Rojas**  
Socio Líder de Asesoría  
KPMG México





Como podemos observar, casi la mitad de las empresas están dispuestas a invertir entre 2% y 5% de sus ingresos en innovación (47%). Además, un porcentaje relevante (15%) planea destinar más de 6%, lo que las posiciona como organizaciones con un alto potencial para generar disrupción en el mercado.

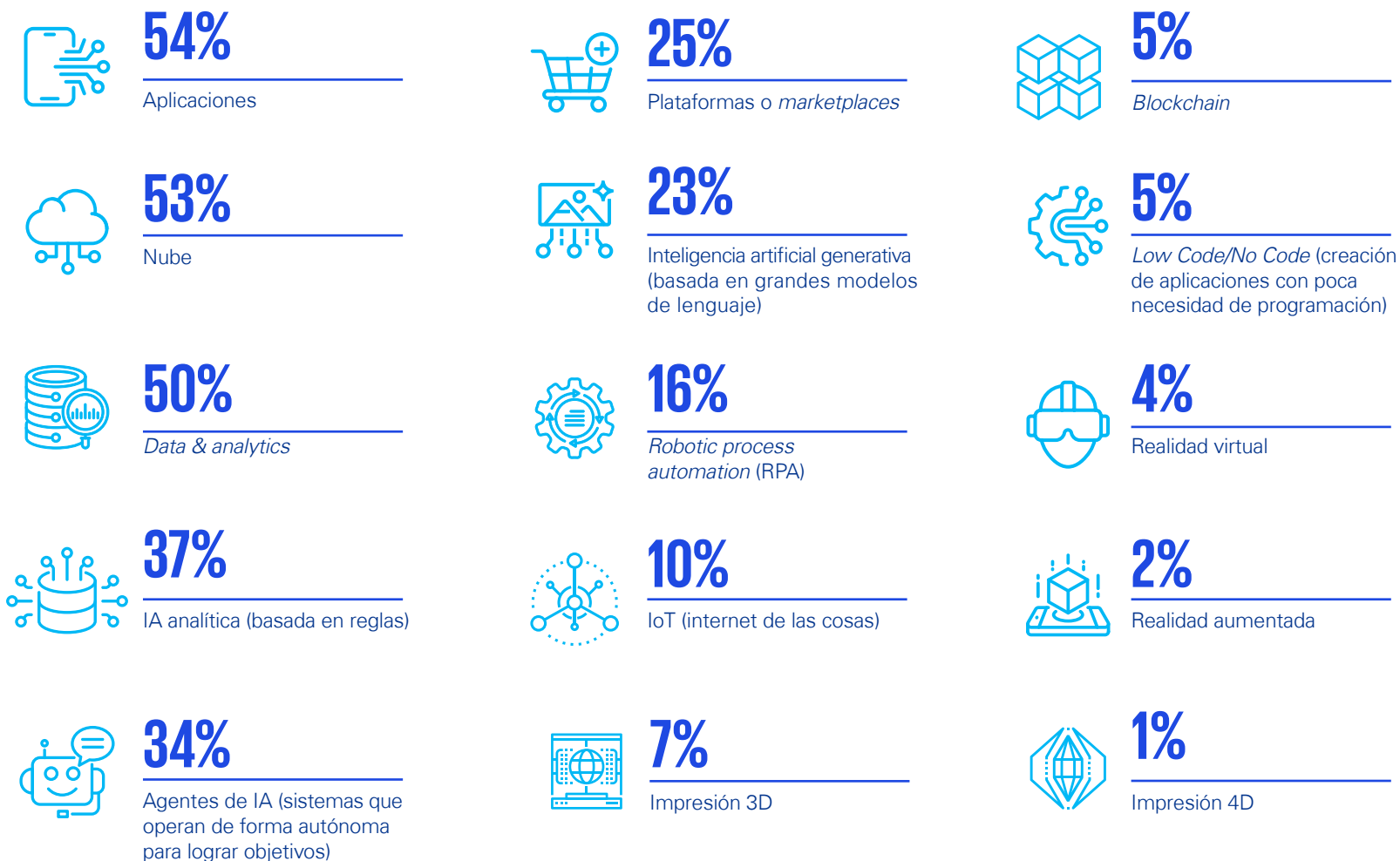
### ¿Qué porcentaje de los ingresos de su empresa representará la inversión en innovación en 2026?



En definitiva, la innovación no siempre genera ingresos inmediatos, pero sí mayor eficiencia y resiliencia a largo plazo; esto, por consiguiente, exige un liderazgo decidido, inversión en capacitación continua y una cultura auténtica que invite a todo el personal a participar.

Por otro lado, es importante destacar aquellas tecnologías en las cuales las compañías concentrarán sus inversiones: aplicaciones (54%), nube (53%) y *data & analytics* (50%).

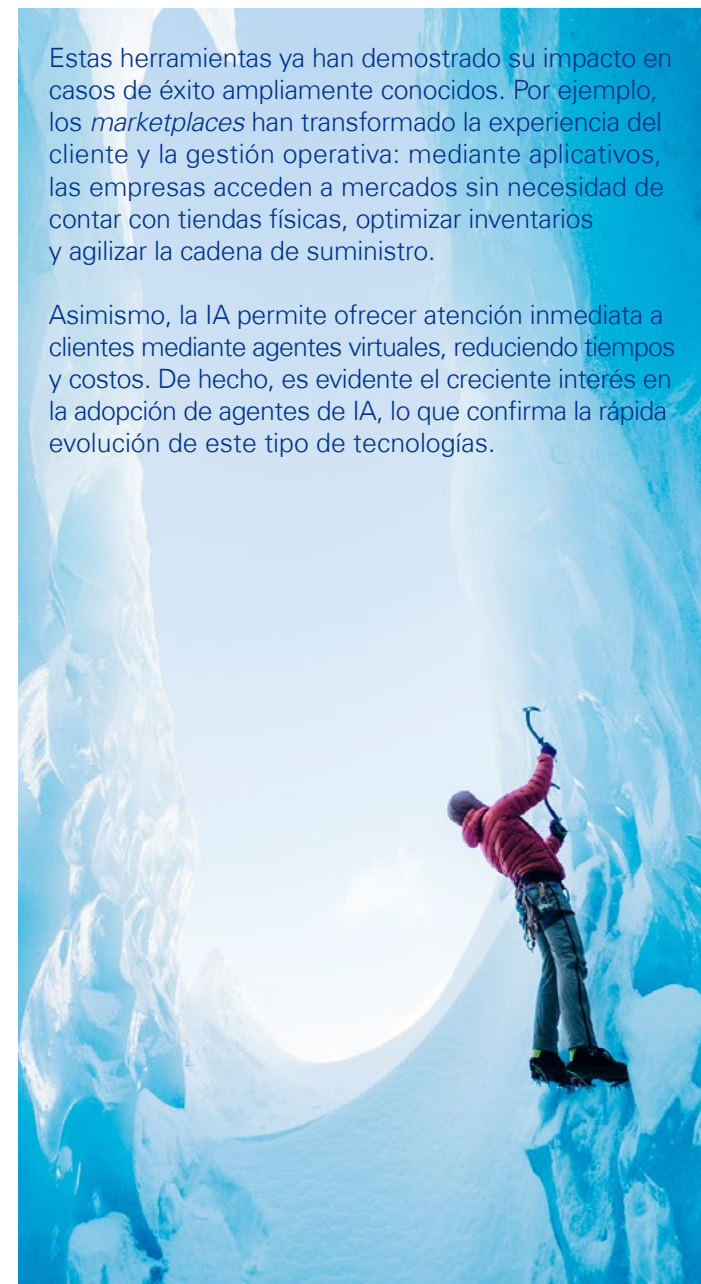
### Seleccione las herramientas tecnológicas que aplicará su organización en 2026:



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

Estas herramientas ya han demostrado su impacto en casos de éxito ampliamente conocidos. Por ejemplo, los *marketplaces* han transformado la experiencia del cliente y la gestión operativa: mediante aplicativos, las empresas acceden a mercados sin necesidad de contar con tiendas físicas, optimizar inventarios y agilizar la cadena de suministro.

Asimismo, la IA permite ofrecer atención inmediata a clientes mediante agentes virtuales, reduciendo tiempos y costos. De hecho, es evidente el creciente interés en la adopción de agentes de IA, lo que confirma la rápida evolución de este tipo de tecnologías.





Lo anterior lo confirman los planes que las compañías tienen para implementar IA, tales como mejorar la experiencia del cliente (60%), reducir tiempos e incrementar la eficiencia operativa (37%) y optimizar o reducir costos (34%).

### ¿Cuáles son las áreas en las que se implementará la IA en su organización en 2026?

**60%** 

Experiencia del cliente

**22%** 

Ventas e ingresos

**15%** 

Toma de decisiones estratégicas

**37%** 

Reducción de tiempos y eficiencia operativa

**21%** 

Escalabilidad del negocio

**13%** 

Gestión de talento

**34%** 


Optimización o reducción de costos

**20%** 

Gestión de la cadena de suministro

**3%** 

Selección de personal

**22%** 

Mercadotecnia

**19%** 

Seguridad cibernética

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

La reflexión que generan estos resultados es que la implementación de IA representa una oportunidad para ganar agilidad y eficiencia en un entorno volátil; sin embargo, esta transformación exige una integración coherente con la estrategia de negocio, inversión en talento y tecnología, y un liderazgo comprometido que impulse su adopción de manera sostenible.

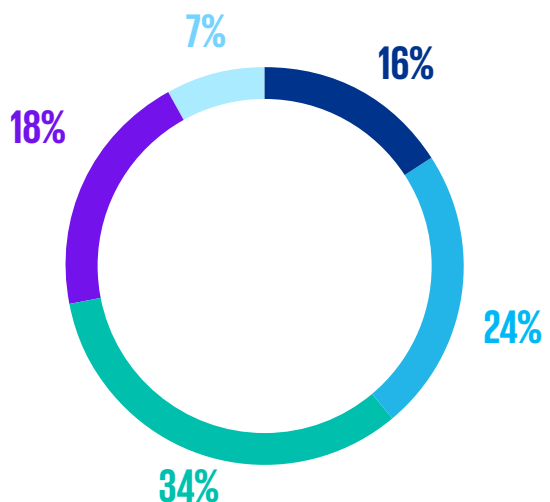


# Gestión de riesgos y desarrollo sostenible

En 2026, más de un tercio de las empresas señalan que el estado de madurez de su gestión de riesgo empresarial es definido, es decir, que abordan las principales amenazas y tienen capacidad para medirlas y gestionarlas; no obstante, no lo hacen de manera estructurada ni transversal.

Por otro lado, 24% califica su estado como progresivo, implicando que la identificación y gestión se ejecutan de manera consistente para ser consideradas explícitamente en la toma de decisiones, y 18%, como básico, estado en el que la gestión se realiza por silos, con algunos procesos definidos, mas no integrados.

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



- Avanzada:** alta capacidad para identificar, medir y gestionar riesgos de forma dinámica, transversal y ágil; existen responsables claros para cada riesgo estratégico identificado.
- Progresiva:** la identificación y gestión se ejecuta de manera consistente para ser considerada explícitamente en la toma de decisiones; existe un responsable que desempeña sus actividades con apoyo de terceros internos y externos.
- Definida:** se abordan los riesgos principales y hay capacidad para medirlos y gestionarlos; sin embargo, no se hace de forma estructurada ni transversal. Existe un responsable con otras funciones dentro de la organización.
- Básica:** gestión por silos, con algunos procesos definidos mas no integrados; la capacidad para gestionar es limitada con escasa información y reacciona conforme se materializan o es inminente que se materialice alguno.
- Inicial:** la gestión se realiza de forma aislada y reactiva; no hay procesos definidos.

La gestión de riesgo empresarial tiene como propósito brindar certidumbre a las partes interesadas o *stakeholders*, y crear valor y apoyar los objetivos estratégicos (47% en ambos casos), así como proteger los activos y la continuidad del negocio (45%).

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

Brindar certidumbre a partes interesadas ( <i>stakeholders</i> )	47%	Incrementar el valor para los accionistas	23%
Crear valor y apoyar los objetivos estratégicos	47%	Modelar escenarios de posibles contingencias a futuro	23%
Proteger los activos y la continuidad del negocio	45%	Proteger la reputación de la organización	21%
Optimizar la toma de decisiones	32%	Reducir la volatilidad de las ganancias	5%
Evitar multas y sanciones gubernamentales que puedan tener un impacto cuantitativo o cualitativo	26%		

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

Para cumplir con estos propósitos, el programa de gestión de riesgos debe ser integral, transversal, proactivo y prospectivo, anticipando escenarios y abarcando todas las áreas de la empresa.

Es decir, no puede ni debe recaer en una sola persona, sino fungir como un ejercicio colaborativo para identificar riesgos, evaluar impactos y probabilidades, y definir planes de mitigación, transferencia o contención para distintos escenarios. Además, debe incluir mediciones periódicas para recalibrar estrategias y adaptarse a cambios en el entorno.

En cuanto a los riesgos prioritarios, estos se dividen en dos grandes grupos:

**1. Tangibles:** fuga de talento, ciberataques, fraudes, robos y continuidad del negocio, que requieren fortalecer controles internos y planes de contingencia

**2. Intangibles:** pérdida de relevancia en el mercado y deterioro reputacional, que se mitigan mediante innovación constante, propuestas de valor atractivas y planes de respuesta ante crisis

En el contexto actual, también destacan riesgos asociados al talento (impactado por la adopción acelerada de IA), la protección del capital de trabajo y la seguridad tecnológica. Por ello, la gestión de riesgos debe evolucionar hacia un modelo transversal y dinámico que proteja activos, garantice continuidad y genere confianza en los *stakeholders*.



Esto cobra especial relevancia cuando se considera el momento en que determinados riesgos podrían impactar en las operaciones. En 2026, las amenazas más apremiantes a corto plazo son la inseguridad y la falta de Estado de derecho (70% vs. 23% a largo plazo), las nuevas regulaciones (59% vs. 33%), los ciberataques (57% vs. 22%) y perder o no atraer al talento necesario (52% vs. 30%).

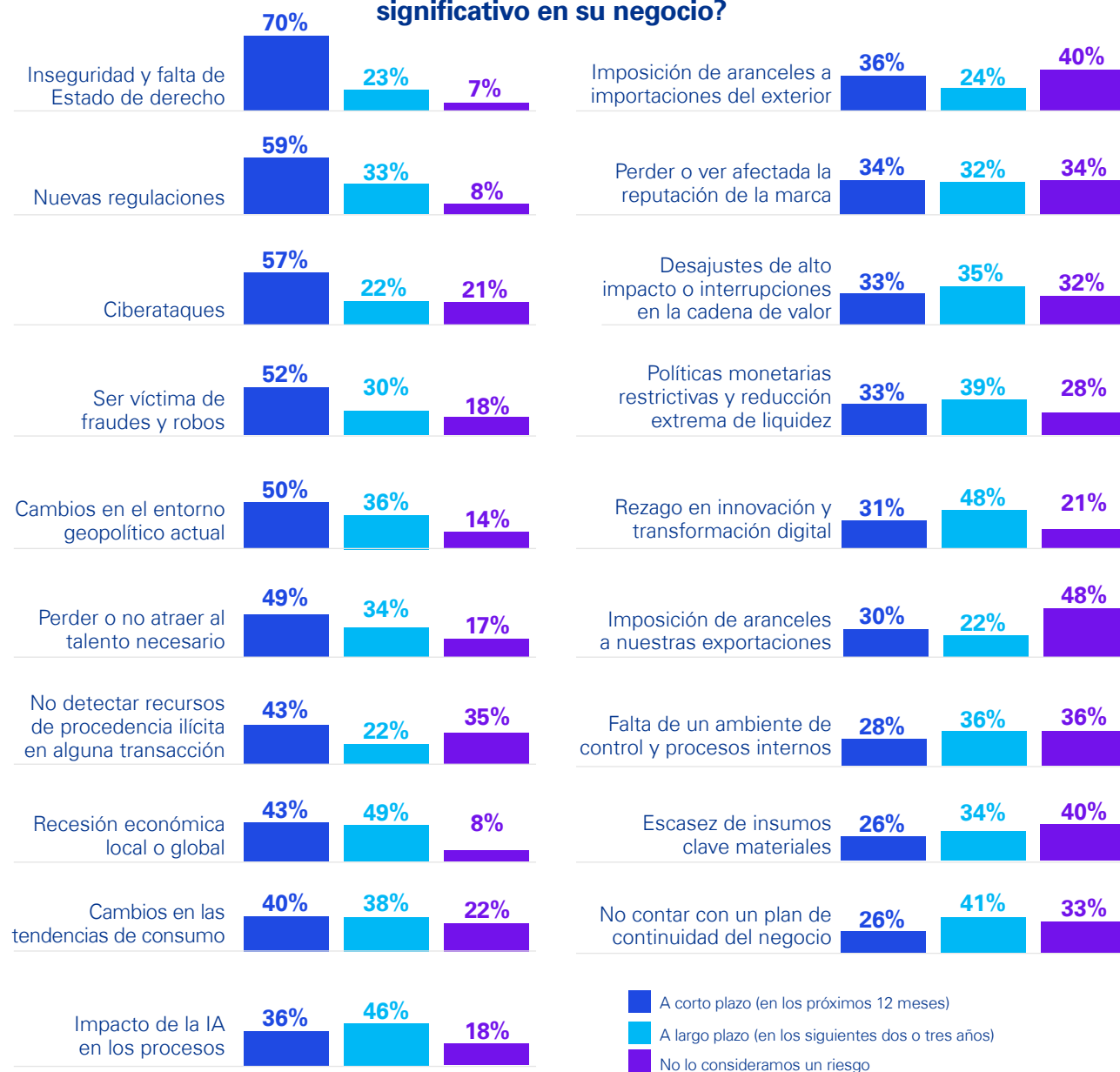


“

La gestión de riesgos, incluidos los asociados a temas ASG, debe evolucionar hacia un enfoque integral y prospectivo que permita anticipar escenarios críticos y fortalecer la resiliencia organizacional. Solo mediante una visión transversal será posible proteger activos, garantizar continuidad y responder con efectividad a las exigencias de un contexto cada vez más complejo”

**Jesús Luna**  
Socio Líder de Private Enterprise  
KPMG México

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



Estos resultados reflejan que las empresas perciben un entorno en el cual los riesgos más críticos se concentran a corto plazo, lo que las obliga a adoptar estrategias inmediatas y flexibles. La inseguridad y la falta de Estado de derecho, junto con nuevas regulaciones, ciberataques y la dificultad para atraer talento, son factores que pueden impactar directamente en la operación y continuidad del negocio.

Lo anterior pone en evidencia que la gestión de riesgos no puede ser reactiva ni limitada a ciertos procesos; debe ser transversal, anticipar escenarios y combinar acciones para mitigar riesgos tanto tangibles como intangibles. En definitiva, la resiliencia organizacional dependerá de la capacidad para equilibrar protección, innovación y adaptación en un contexto volátil.



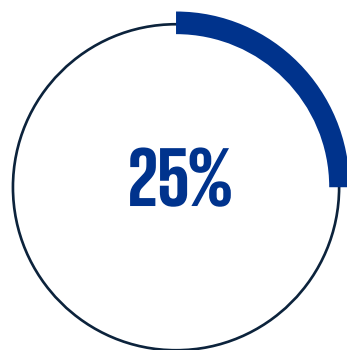
## Riesgos ASG

En los últimos años, los temas ASG han cobrado mayor relevancia, por lo que medirlos y generar estrategias que permitan mitigarlos es fundamental. En este contexto, es importante destacar que una cuarta parte de las compañías ya cuentan con un plan de

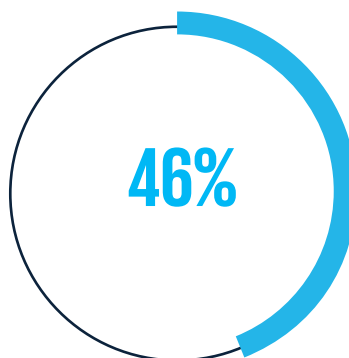
gestión maduro, lo que implica que abarcan de manera integral todos los aspectos, partiendo de un análisis de doble materialidad; mientras que 46% califica su plan como limitado, incluyendo solo algunos de los temas.

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

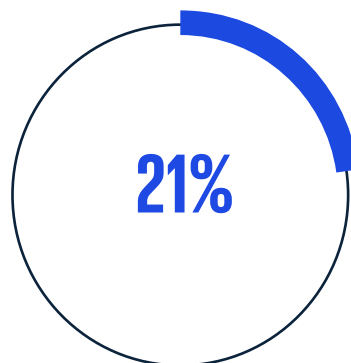
Maduro: abarcamos de manera integral todos los temas, partiendo de un análisis de doble materialidad



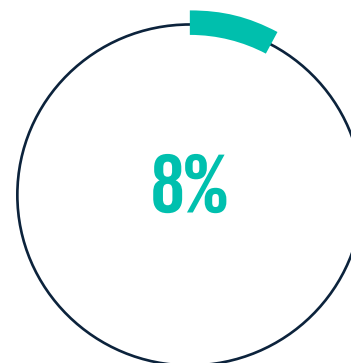
Limitado: abarcamos solo algunos temas ASG



Está por definirse



No consideramos los temas ASG dentro de la gestión de riesgo empresarial

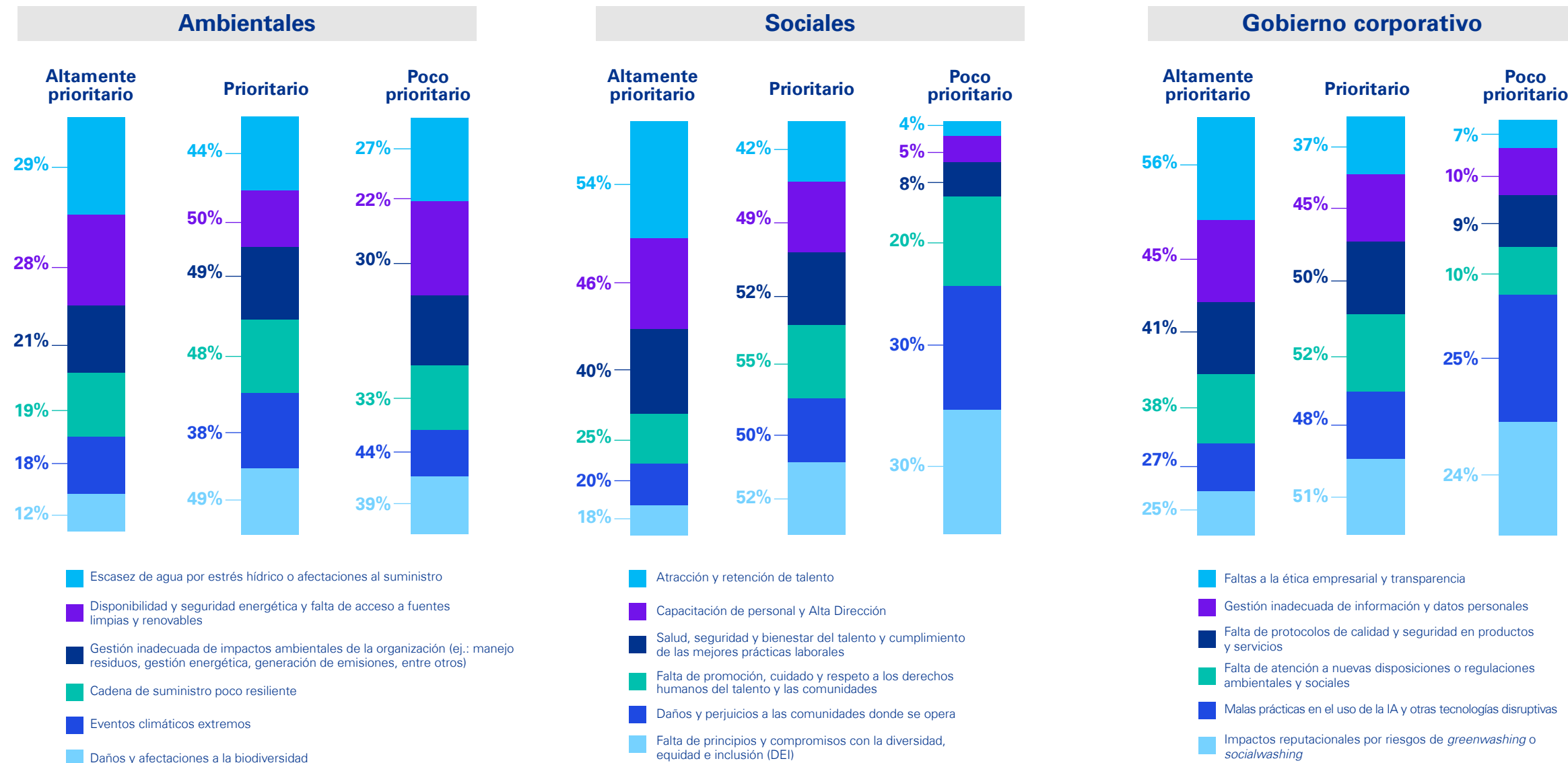


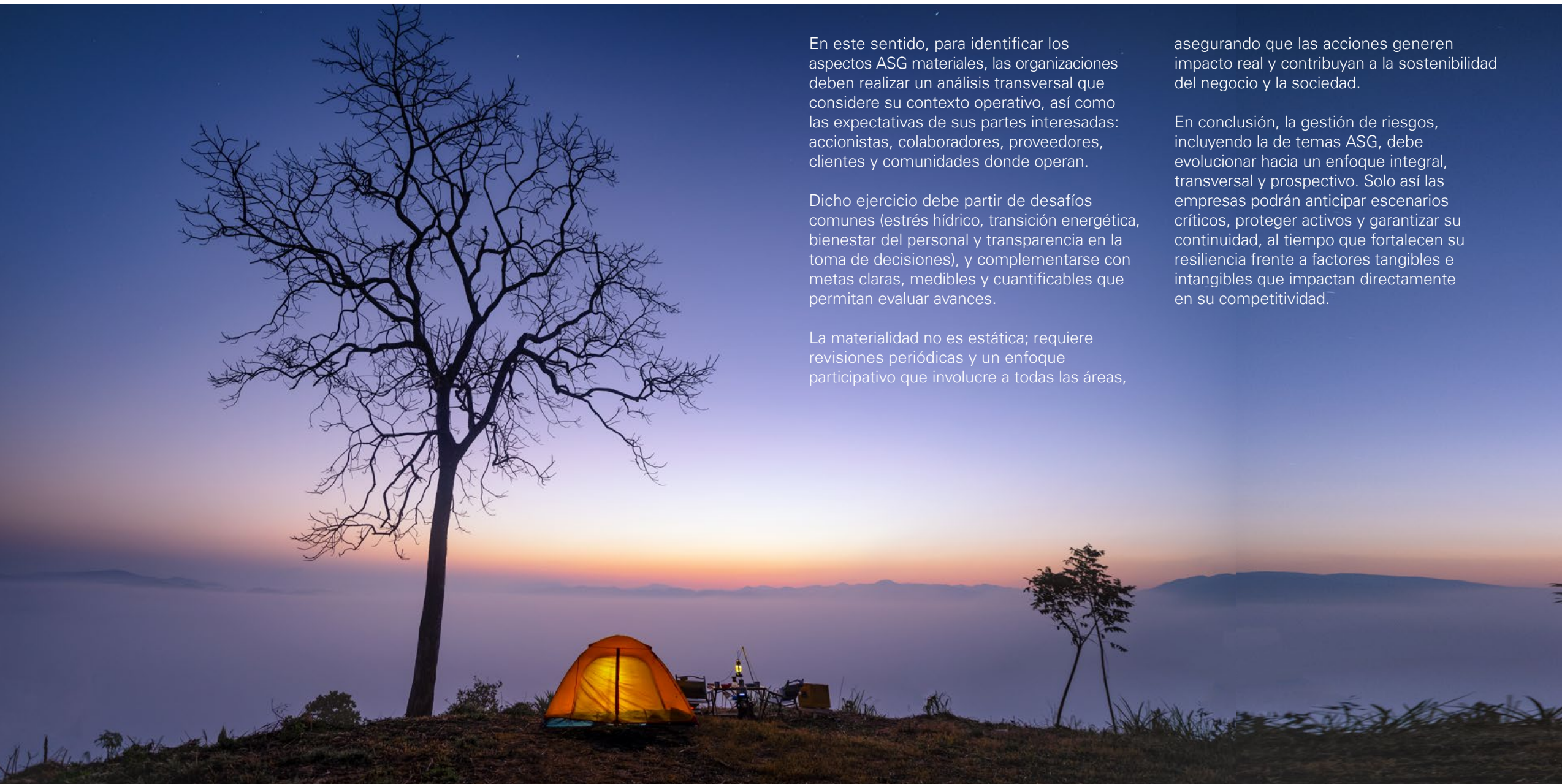
La limitada madurez responde, principalmente, a la falta de regulación integral y coercitiva en México y América Latina. Si bien existen esfuerzos, la normativa actual no obliga a las organizaciones a cumplir con lineamientos robustos, por lo que la adopción depende más de la convicción empresarial y la presión por parte de los grupos de interés.

Las compañías con mayor avance suelen ser aquellas sujetas a regulaciones internacionales con matrices en Europa, por ejemplo; o bien, a exigencias de mercados de valores; sin embargo, la tendencia es clara: las expectativas sociales y de inversionistas evolucionan más rápido que la regulación, lo que convierte a estos temas en un factor estratégico para la competitividad y la sostenibilidad.



En definitiva, no se trata solo de “cumplir por cumplir”, sino de asumir que la gestión ASG es esencial para el desarrollo empresarial, así como para generar valor a largo plazo. En este escenario, los riesgos que las organizaciones consideran prioritarios son:





En este sentido, para identificar los aspectos ASG materiales, las organizaciones deben realizar un análisis transversal que considere su contexto operativo, así como las expectativas de sus partes interesadas: accionistas, colaboradores, proveedores, clientes y comunidades donde operan.

Dicho ejercicio debe partir de desafíos comunes (estrés hídrico, transición energética, bienestar del personal y transparencia en la toma de decisiones), y complementarse con metas claras, medibles y cuantificables que permitan evaluar avances.

La materialidad no es estática; requiere revisiones periódicas y un enfoque participativo que involucre a todas las áreas,

asegurando que las acciones generen impacto real y contribuyan a la sostenibilidad del negocio y la sociedad.

En conclusión, la gestión de riesgos, incluyendo la de temas ASG, debe evolucionar hacia un enfoque integral, transversal y prospectivo. Solo así las empresas podrán anticipar escenarios críticos, proteger activos y garantizar su continuidad, al tiempo que fortalecen su resiliencia frente a factores tangibles e intangibles que impactan directamente en su competitividad.

# Metodología

## Nivel del participante

Dirección	50%
Presidencia	13%
Integrante de Comité o Consejo	13%
Gerencia	11%
Subdirección	5%
Vicepresidencia	4%
Otro	4%

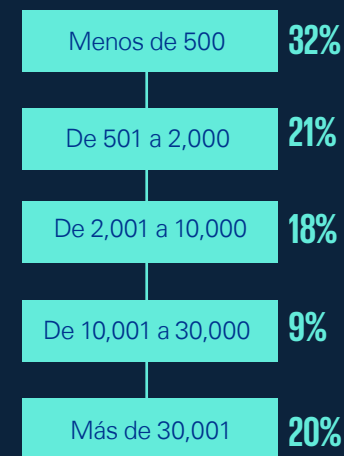
## Ubicación de la empresa



## Género



## Importe de ventas anuales en millones de pesos (MXN)



## Sector al que pertenece la organización



# Conclusiones

El panorama de la Alta Dirección en 2026 se caracteriza por una marcada cautela frente al desempeño económico, con una mayor parte de la muestra que anticipa estancamiento o incluso recesión; sin embargo, esta percepción contrasta con el optimismo individual: muchas organizaciones proyectan crecimiento propio, lo que refleja una confianza en sus estrategias internas pese a la incertidumbre global. Esta doble consideración define la manera en que están planificando sus siguientes pasos.

Por otro lado, a pesar de la incertidumbre, las compañías mantienen disposición para invertir, especialmente en transformación digital y automatización de procesos, áreas que se consolidan como motores de eficiencia y competitividad; no obstante, la expansión operativa, tanto nacional como internacional, sigue rezagada, influenciada por factores como el contexto geopolítico y la volatilidad regulatoria. De hecho, las inversiones estratégicas parecen orientarse hacia tecnología, innovación y talento, más que en activos fijos.

En este entorno, los riesgos, incluyendo los temas ASG, adquieren un papel central. Las empresas reconocen que la gestión de riesgos debe ser integral, transversal y prospectiva, abarcando amenazas tanto tangibles como intangibles; la falta de madurez en estos temas evidencia que aún prevalece la ausencia de regulación robusta, aunque la presión social impulsa avances. Por ende, incorporar análisis de doble materialidad, establecer metas claras y fortalecer la resiliencia serán factores críticos para garantizar la continuidad y generar valor sostenible.

Finalmente, la disrupción es una constante y no desaparecerá; por ello, esperar a que desaparezcan las incertidumbres no es una opción. Las organizaciones que prosperan son aquellas que combinan cumplimiento regulatorio con visión estratégica, integrando tecnología, innovación y gestión de riesgos en sus modelos de negocio. En este contexto, la asesoría especializada aportará valor acompañando a las compañías en dos frentes: asegurando el cumplimiento eficiente y ayudándoles a implementar estrategias que las preparen para el futuro, con especial énfasis en transformación digital y sostenibilidad.





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.

© 2026 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.