

la continuidad del negocio y sus capacidades tecnológicas.

Talento y capacidades organizacionales

Los temas de capital humano siguen siendo prioritarios. En México, 45% de las empresas identifican la atracción de talento externo como su principal reto (39% a nivel global), seguido del desarrollo y reentrenamiento del personal (36% vs. 33%), y el fortalecimiento de habilidades para el futuro, especialmente en tecnología e IA (30% vs. 33%).

Entre las principales brechas operativas destacan la definición e implementación de estrategias de IA (34% en México vs. 43% a nivel global), así como el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y gestión de personas (30% en ambos casos). La ejecución y la excelencia operativa también se mantienen como áreas de mejora (30% en México vs. 29% a nivel global).

Gobierno corporativo y resiliencia

La reputación y el valor de marca son considerados factores clave de generación de valor para 93% de las empresas familiares en México (87% a nivel global), mientras que 90% destaca la relevancia de los

45% y 39% respectivamente identifican la atracción de talento como su principal desafío de capital humano

valores compartidos y el propósito (89% a nivel global).

En cuanto a la preparación de las siguientes generaciones, 25% de las empresas en México reportan un alto nivel de confianza, frente a 15% a nivel global.

Evolución del modelo operativo

Actualmente, 40% de las empresas familiares en México operan bajo una estructura gestionada por la familia (49% a nivel global); no obstante, hacia 2035 se prevé una transición hacia modelos más profesionalizados: 33% anticipa que la gestión estará a cargo de ejecutivos no familiares o non family members (27% global), y 26% operará mediante estructuras corporativas con múltiples negocios bajo una compañía holding (25% global). Esta evolución también se refleja en el liderazgo: en la próxima década, 33% de las organizaciones en México prevén que los puestos directivos sean ocupados principalmente por profesionales

externos (36% a nivel global).

En materia de financiamiento, 48% de las empresas recurrirán a la reinversión de utilidades y capital de accionistas (50% a nivel global), mientras que 19% considerará la deuda de corto plazo (29% global) y 16% evaluará la entrada de capital de terceros (20% global).

Ciberseguridad y gestión de riesgos

La ciberseguridad se consolida como una prioridad estratégica. En México 49% de las empresas la consideran un riesgo crítico que requiere gestión integral (51% a nivel global), y 41% señala que requiere supervisión del Consejo de Administración (37% global). Además, 25% reporta haber experimentado incidentes de ciberseguridad (24% a nivel global). Entre las principales medidas adoptadas destacan la capacitación

del personal, las pruebas de hacking ético y el aumento en el presupuesto destinado a seguridad.

En gestión de riesgos, 45% de las compañías en México cuentan con procesos formales de evaluación, por encima del promedio global de 35%. En los próximos 12 meses, la gobernanza y estrategia de IA será una de las principales prioridades de los consejos (48% en el país vs. 45% a nivel global).

Adopción de IA

La adopción de IA se encuentra en una fase de desarrollo. En México, 43% de las empresas implementan proyectos piloto (44% a nivel global), 19% se encuentra en etapa de investigación y planificación (21% global) y sólo 16% ha escalado su uso a nivel organizacional (20% global).

Sin embargo, los marcos de gobernanza aún son incipientes: 55% de las organizaciones en México señalan que están en desarrollo (38% a nivel global), y 28% reconoce su importancia, aunque no ha iniciado su implementación (22% global).

