



cutting through complexity

Perspectivas de la Alta Dirección en México 2012

KPMG en México





Contenido



4 Prólogo



6 Percepción económica del país



18 Competitividad en el entorno mexicano



30 Planes estratégicos o acciones inmediatas



40 Riesgos y oportunidades



42 Conclusiones

Prólogo

Año con año, Perspectivas de la Alta Dirección en México significa un esfuerzo por conocer y sintetizar las opiniones de los directivos del país. En KPMG nos enorgullece presentar la nueva edición de este tradicional informe en su edición número siete, y para la cual hay que agradecer la dedicada participación de alrededor de 400 empresarios y ejecutivos de los altos niveles directivos en empresas y organizaciones de diferentes giros industriales, comerciales y de servicios así como de las diversas regiones de nuestro país, quienes participaron para brindarnos su opinión, misma que nos ayuda a ofrecerle herramientas y estrategias que favorezcan el diseño y la toma de decisiones.

La difusión de este estudio representa nuestro compromiso con el sector empresarial en México para apoyar y favorecer su crecimiento, en nuestra búsqueda permanente por lograr perspectivas fundamentadas y buscar soluciones claras para beneficio del mercado en general, que permitan simplificar lo complejo.

Con base en los resultados reflejados en el estudio, como cada año se hace patente que toda estrategia debe originarse de un análisis minucioso y exhaustivo contemplando la mayor cantidad de variables posible a considerar, con el fin último de compartir un panorama general de la situación actual de las empresas en México. Te invito a contactar a nuestros especialistas en caso de que requieras platicar más a fondo alguno de los temas que aquí se presentan.

Atentamente,

Roberto Cabrera

Socio a Cargo de Industrias y Mercado
KPMG en México

Perfil e industria de los encuestados

Perfil	%
Director	48%
Miembro del Comité y/o Consejo	21%
Gerente	21%
Subdirector	5%
Otro	5%

Industria	%
Manufactura/Industrial	22%
Servicios	16%
Servicios Financieros	11%
Alimentos y Bebidas	10%
Automotriz	7%
Química/Farmacéutica	6%
Construcción/Infraestructura	5%
Consumo/Retail	3%
Electrónicos/Software	3%
Telecomunicaciones	2%
Transporte	2%
Salud	2%
Energía y Recursos Naturales	2%
Entidades No Lucrativas	1%
Hotelería y Turismo	1%
Inmobiliaria	1%
Comunicaciones	1%
Otras	5%



Percepción de la situación económica del país

En la edición 2009 de esta encuesta, realizada en medio de la crisis financiera más importante de los años recientes, es impactante que 35% de los encuestados creía que la consecuencia más grave de la crisis sería la quiebra de las empresas; 20% temía pérdidas en las ventas; y el resto ubicó la pérdida de confianza y otras menos relevantes. Es de llamar la atención que un 35% de los empresarios y ejecutivos con experiencia en empresas grandes y medianas, estaba verdaderamente preocupado y su expectativa era una avalancha de quiebras, y con ella deudas sin saldar, despidos y desempleo. Pero si bien ese desfavorable escenario no se concretó, los daños a la economía fueron de todos modos profundos: una caída en el Producto Interno Bruto (PIB) y la pérdida de empleos.

Tres años después, a principios de 2012, las cosas parecen haberse matizado, aunque muchos negocios siguen dañados y recuperándose. Para dar seguimiento a ese proceso todavía se incluyen en esta encuesta preguntas sobre la crisis y su evolución. Como se verá, una cantidad importante de los

encuestados sigue resolviendo los efectos de ese fenómeno global y cree que pasarán quizá 2 años para que se diluyan definitivamente sus efectos.

La interpretación, por supuesto, no puede simplificarse. Desde esos días angustiosos, cuando grandes instituciones financieras se fueron a la quiebra y se negociaba el rescate de bancos, casas de bolsa, inmobiliarias y hasta legendarias automotrices estadounidenses, muchas organizaciones ya han sobrevenido otras marejadas igualmente impactantes como las negociaciones por la deuda de Grecia e Italia, y conflictos en varios países del norte de África y Medio Oriente —Egipto, Túnez, Libia y actualmente Siria e Irán—. Es que el mundo no está quieto, y la economía, globalizada e interrelacionada, es un fenómeno rico y dinámico que no se puede entender con una visión unilateral. En un reciente documento publicado por KPMG¹ se destaca, para evaluar la marcha de la economía mexicana, la importancia relativa que tienen las próximas elecciones federales, así

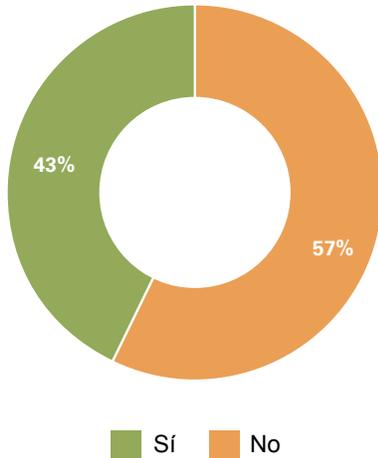
como las que tendrán lugar en Estados Unidos (EU) este mismo año, y las negociaciones para sostener la vigencia del euro y evitar una recesión generalizada.

El impacto será diferente para las empresas industriales o de servicios que sirven al mercado de exportación o las que atienden al mercado interno, pero no es tema menor la volatilidad de la paridad cambiaria, que a fines de 2011 llevó al dólar por encima de los 14 pesos; y es significativo el comportamiento quizá asincrónico de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cuyo indicador principal, el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), rompió a mediados de febrero la barrera de los 38,000 puntos. Una conclusión que se incluye en la edición de 2008 de esta misma encuesta de KPMG, parece seguir vigente: “Recordemos que las empresas que han sido las más exitosas en tiempos de crisis no necesariamente son las más fuertes ni grandes, sino las que demuestran a través de creatividad e innovación nuevas formas de ver y hacer las cosas”.

¹ García-Naranjo, Guillermo y Cabrera, Roberto, *Perspectivas de Negocio 2012: En momentos de incertidumbre, es tiempo de tomar decisiones acertadas*, Delineando Estrategias, KPMG en México, 2012.

Las crisis que no ceden

¿Considera que México ya salió de la crisis financiera de 2008-2009?

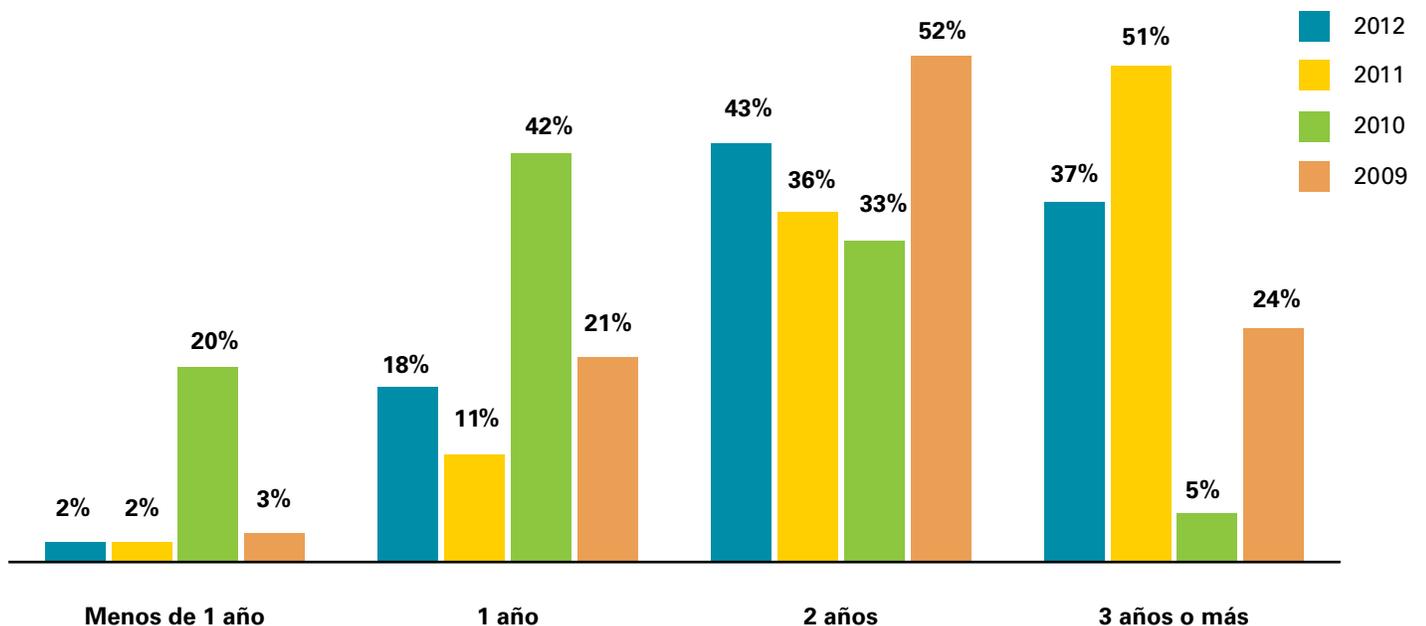


Aunque las crisis se han ido acumulando unas sobre otras, la encuesta de KPMG le da seguimiento a la de 2008-2009, la cual para más de la mitad de los líderes entrevistados todavía no ha sido superada, y 43% cree que durante los siguientes dos años seguirá influyendo en la marcha de la economía (37% cree que todavía durará tres años o más). Sólo 20% cree que ocurrirá en un año o menos.



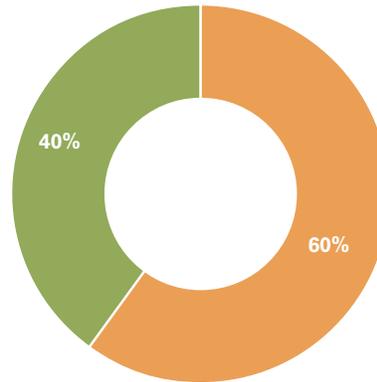
Para más de la mitad de los líderes entrevistados, la crisis todavía no ha sido superada, y **43%** piensa que durante los siguientes dos años seguirá influyendo en la marcha de la economía al menos (**37%** cree que todavía durará tres años o más). Sólo **20%** cree que será este año cuando ocurra

¿Cuánto tiempo cree que le tome a México recuperarse de la crisis financiera 2008-2009?



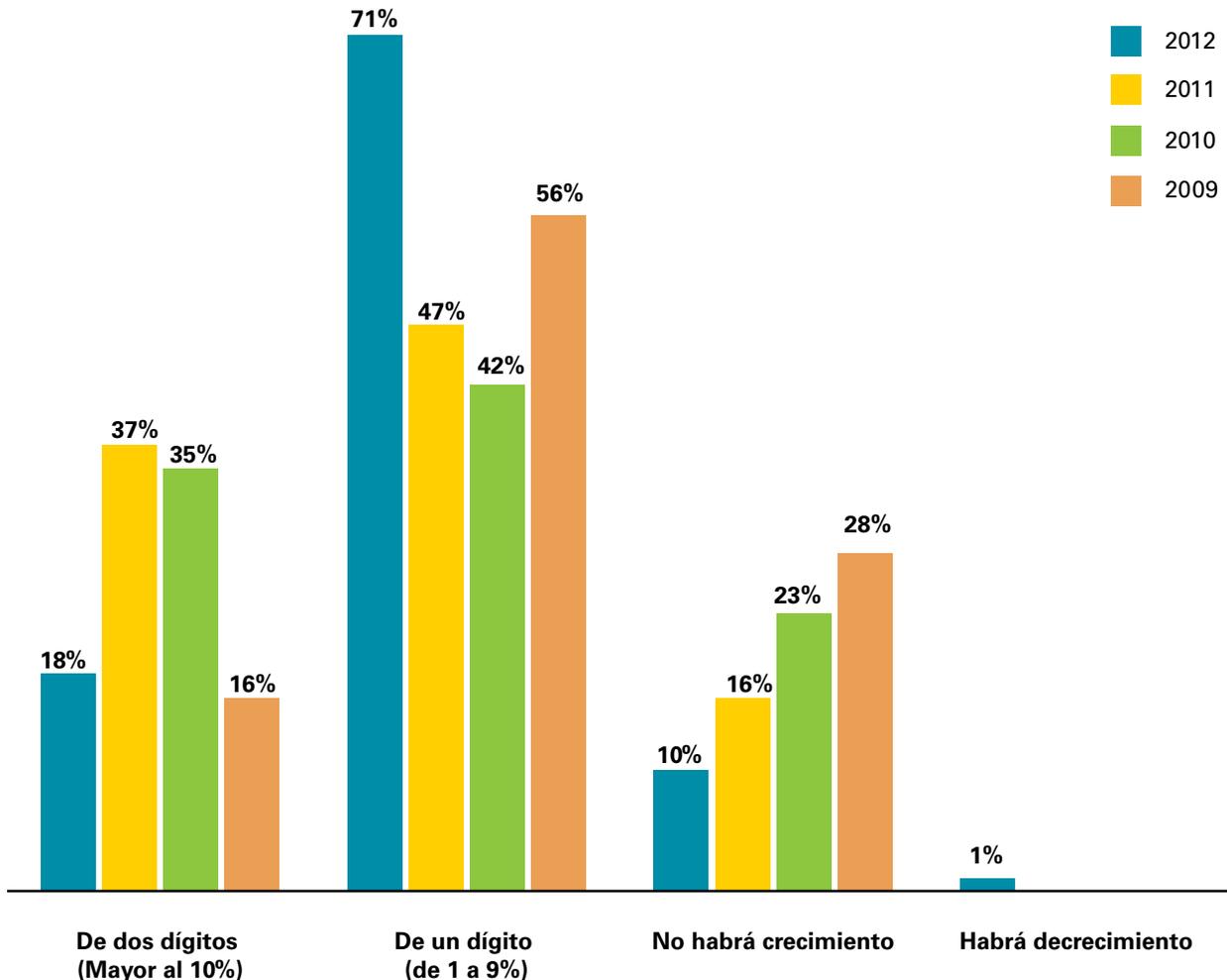
El panorama es de incertidumbre, incluso de confusión, como podemos comprobar cotejando dos preguntas que muestran resultados antagónicos: aunque 40% de las respuestas anticipan una nueva recesión, uno de los fenómenos económicos más temidos, en el nivel individual —es decir, cuando se interroga sobre el comportamiento de las empresas— las respuestas son más positivas y no sólo descartan el riesgo de la parálisis sino que se auguran crecimientos de un dígito (71%) y dos dígitos (18%). Sólo una minoría (11%) se sostiene en el crecimiento cero o algún tipo de retroceso.

¿Usted considera que caeremos en una nueva recesión?



■ Sí ■ No

Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para el año 2012 sea...



Estos contrastes revelan la desconfianza de los encuestados sobre la marcha de la economía en su conjunto, pero al mismo tiempo muestran la idea de que el esfuerzo y las estrategias de sus empresas serán suficientes para lograr crecimientos razonables de uno y dos dígitos, como se menciona. El hecho es que una porción de los entrevistados cree en la posibilidad de una recesión en México o por lo menos una caída pronunciada y prolongada del crecimiento, con un aumento en el desempleo.

En enero de 2012, el gobernador del Banco de México, Agustín Carstens, en un comunicado de prensa, anticipó explícitamente “un crecimiento real del PIB en el rango de 3% a 4%, con una media aritmética de 3.5% de crecimiento, que es una tasa

relativamente alta en el contexto internacional, ya que se espera que el crecimiento mundial esté por debajo de 3%”. Además, Carstens anunció en el mismo mensaje una generación de empleos en la economía formal (registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS) en el rango de 500,000 a 600,000 nuevos puestos de trabajo.

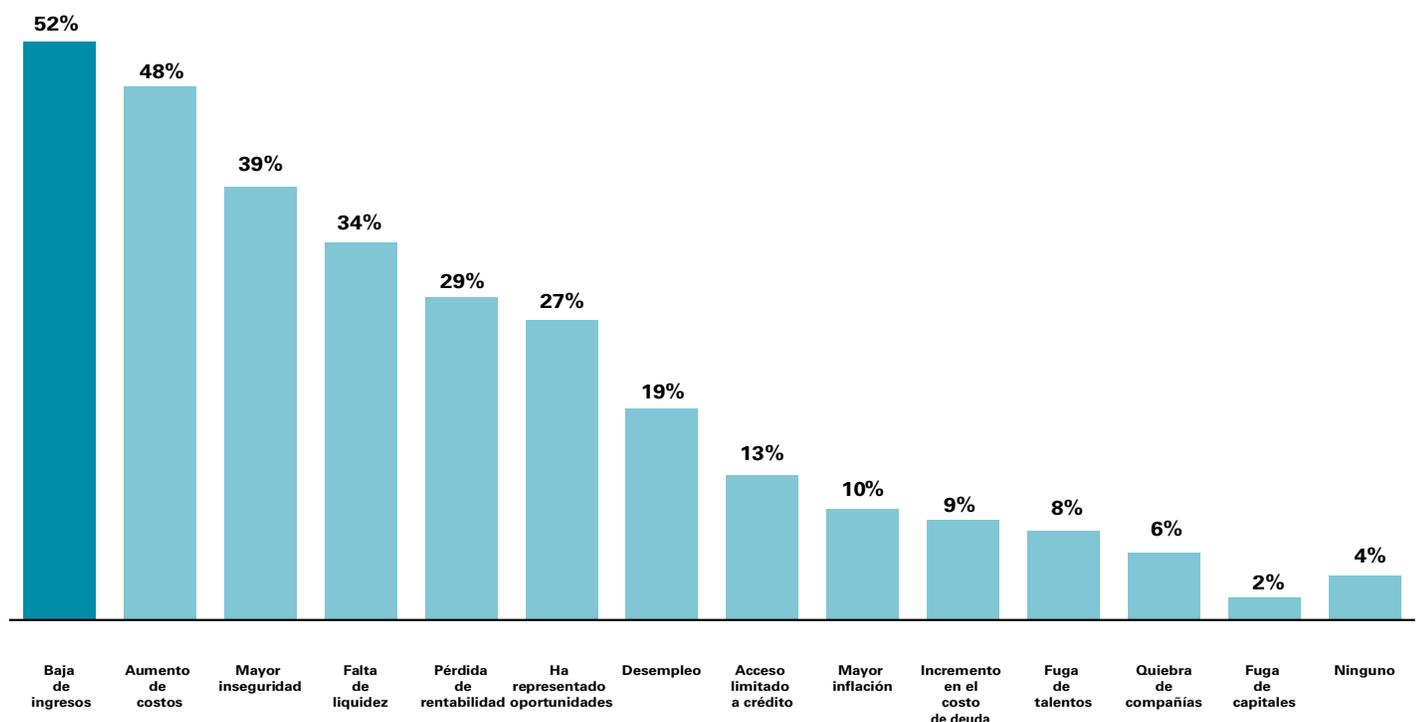
Muy interesante para evaluar las percepciones de los empresarios es la sección sobre los efectos de la crisis, cuyos resultados son bastante consistentes con una ligera mejoría de la actividad comercial e industrial en 2012 respecto del año pasado. Las principales respuestas mencionan baja de ingresos (52%), aumento de costos (48%) y mayor inseguridad (39%).

42% respondió que sus costos aumentaron de **6% a 10%** y un **44%** consideró más de **11%**

36% dijo que se incrementó el costo de la deuda entre un **1% y 5%**, mientras un **64%** consideró entre **6% y 25%**

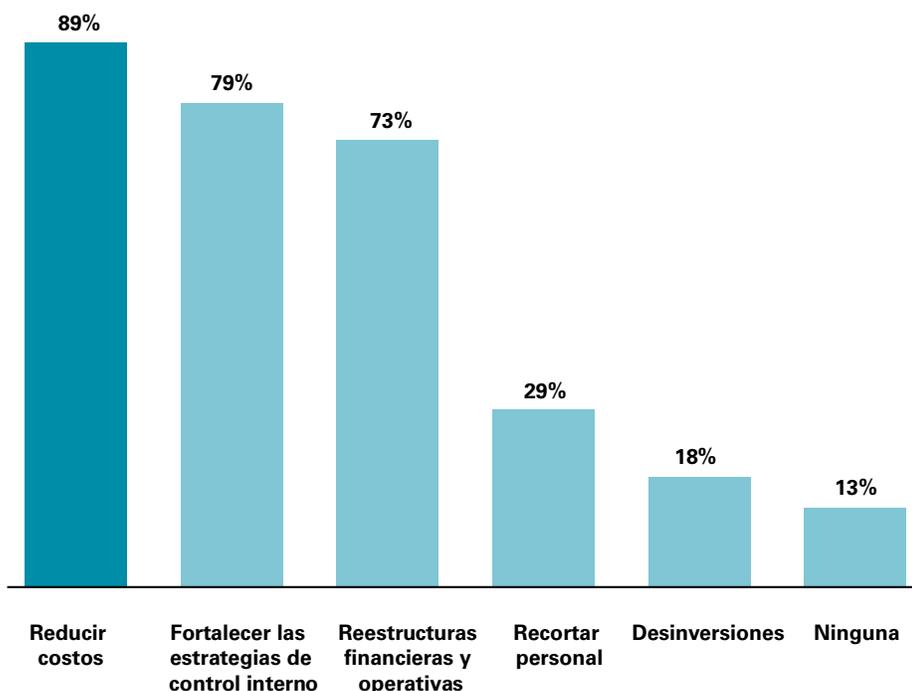
36% contestó que su pérdida de rentabilidad fue de un **1% a 5%** y un **64%** consideró más de **6%**

¿Cuáles han sido los efectos de mayor impacto de la crisis financiera de 2008–2009 en su organización?



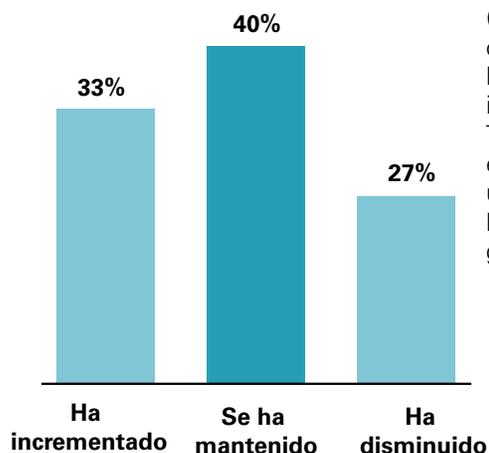
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

¿Qué acciones ha tomado o tomará su empresa a corto plazo para contrarrestar los efectos de la crisis?



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

En los últimos tres años la rentabilidad de su empresa...



En cuanto a las medidas tomadas para enfrentar la crisis, todo se dirige a factores internos y actividades de la gerencia, como reducción de costos (89%), estrategias de control interno (79%) y reestructuras financieras y operativas (73%) que, considerando las restricciones del crédito, deben interpretarse como las de menor peso. Todo esto no hace más que incidir en una mayor rentabilidad (33%), un fenómeno positivo que da valor a las empresas y abona a favor de una gerencia responsable y profesional.



Incertidumbre: ¿igual de mala que la inseguridad?

El factor negativo más relevante, que se duplica de un año al otro (de 18% en 2011 a 39% en 2012), es el de la inseguridad, mismo que no se puede atribuir completamente a la crisis económica. Mucho se ha discutido la importancia de esta percepción, que no siempre coincide con los índices reales de criminalidad en las diferentes regiones de México.

Sin embargo, no todo son malas noticias, y las buenas hay que celebrarlas. Empresas globales siguen anunciando inversiones en México —una automotriz japonesa anunció en los primeros días de 2012 la inversión

de 2,000 mdd para una nueva planta industrial en Aguascalientes²; por su parte, una refresquera informó que invertirá 1,000 mdd más³—. Esto puede interpretarse como una validación de la confianza en el futuro y se confirma con el dato de la Inversión Extranjera Directa (IED) para 2011 que la Secretaría de Economía determinó en 19,439 mdd, 9.7% arriba de la reportada para 2010⁴. Por eso resulta llamativo que 39% de los empresarios se sienta apremiado o intimidado por la inseguridad, o que la perciba como un factor que entorpece su libertad para moverse y hacer negocios con confianza.

El factor negativo más relevante, que se duplica de un año al otro (de **18%** en 2011 a **39%** en 2012), es el de la inseguridad, que aunque no se puede atribuir completamente a la crisis económica, es identificado como uno de los peores indicadores



² Nissan Mexicana, "Inicia Nissan el año con buenos resultados", Boletín de prensa, 20 de febrero de 2012.

³ Coca Cola México, "Coca Cola reporta crecimiento en México del 9% en 2011", Boletín de prensa, 7 de febrero de 2012.

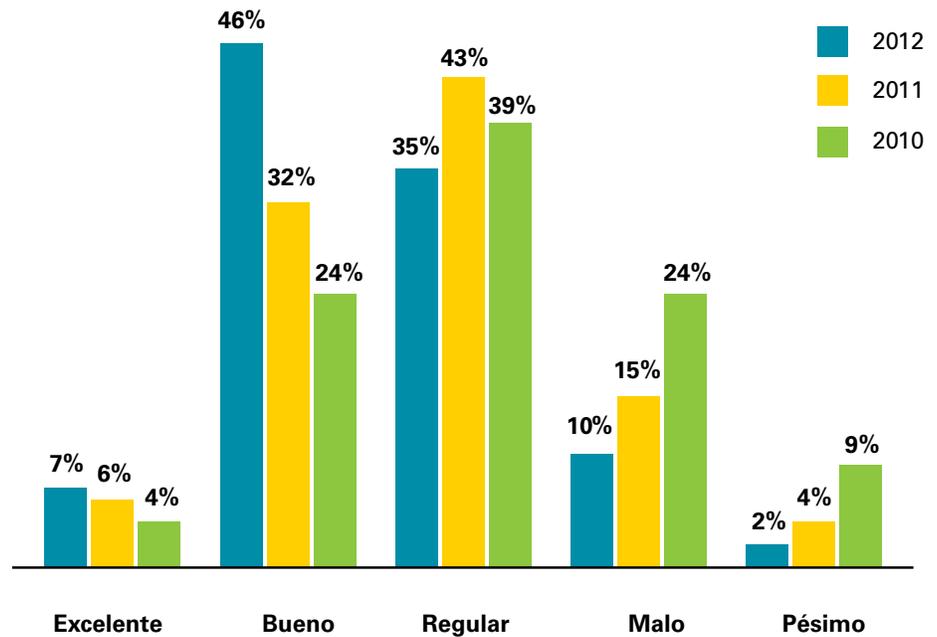
⁴ Secretaría de Economía, "México captó 19 mmdd por IED en 2011", Boletín de prensa, 20 de febrero de 2012.

Evaluación de los diversos niveles de gobierno

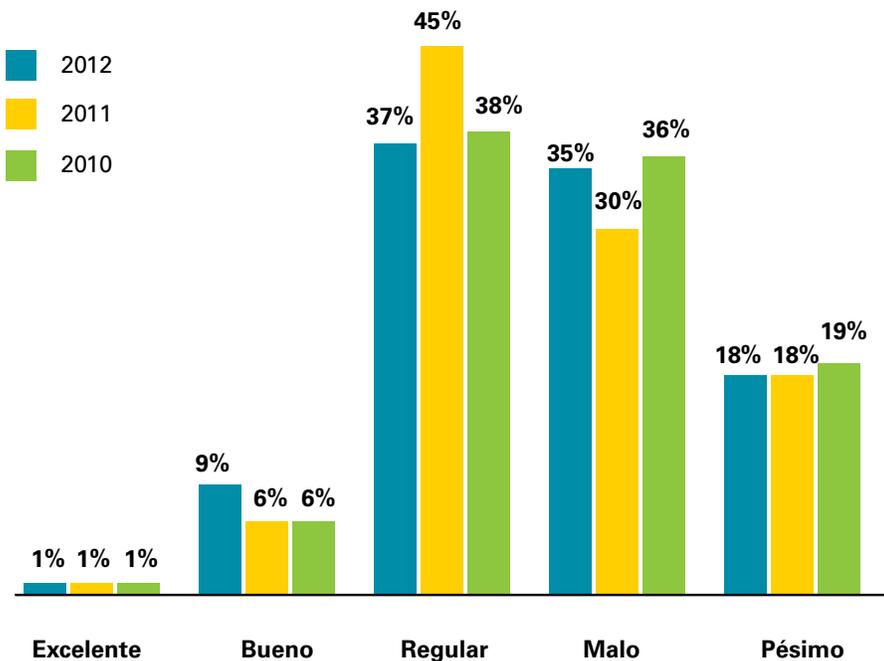


¿Cómo califica la actuación de las autoridades ante el entorno económico que está viviendo el país?

Gobierno Federal

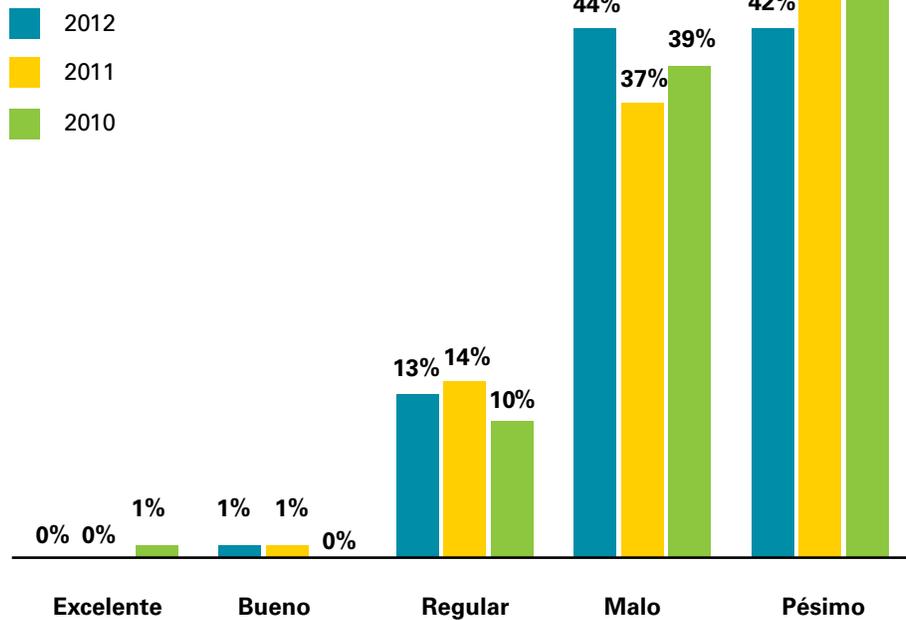


Gobiernos Estatales

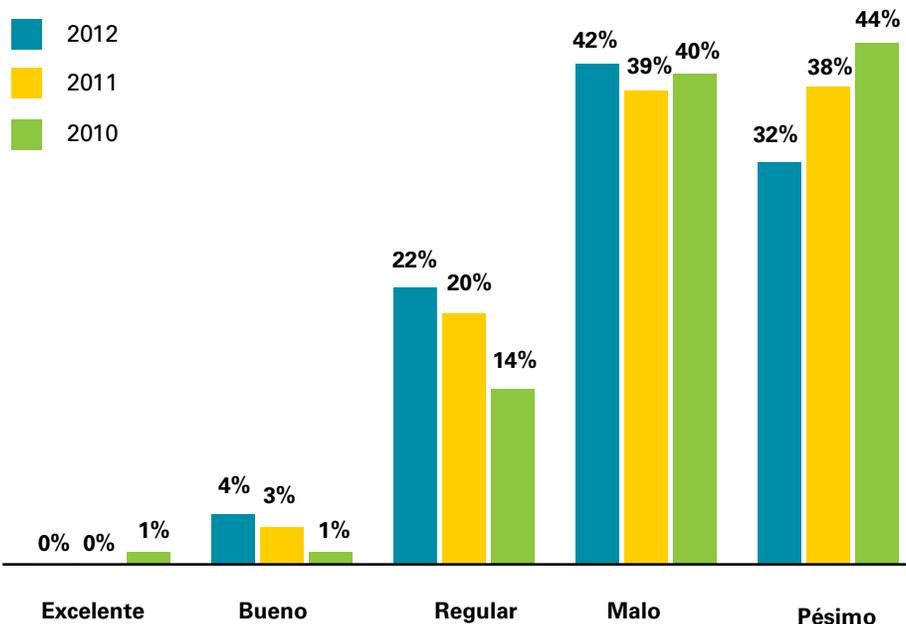


El grupo de preguntas dirigidas a evaluar la actuación de las autoridades públicas y el impacto que podrían tener en los negocios las elecciones federales de 2012, no por predecibles dejan de ser impactantes. Muestran de manera sustantiva la baja valoración que los empresarios tienen de los gobiernos —con excepción del Gobierno Federal—, y de la escasa comunicación, incentivos y esfuerzos que parecen compartir. Es el mismo caso cuando se trata de evaluar de manera colectiva a los legisladores —diputados y senadores—, que llevan encima una descalificación difícil de obviar.

Diputados



Senadores



El Gobierno Federal saca buenas calificaciones, puesto que la opinión positiva aumenta (“Bueno” pasa de 32% a 46% respecto del año previo), y consecuentemente disminuyen las opiniones de “Regular”, “Malo” y “Pésimo”. Esta opinión tan positiva, que contrasta con las de otras autoridades locales y el legislativo, puede entenderse como un respaldo personal a la acción del Presidente Calderón, que conserva un alto nivel de popularidad.

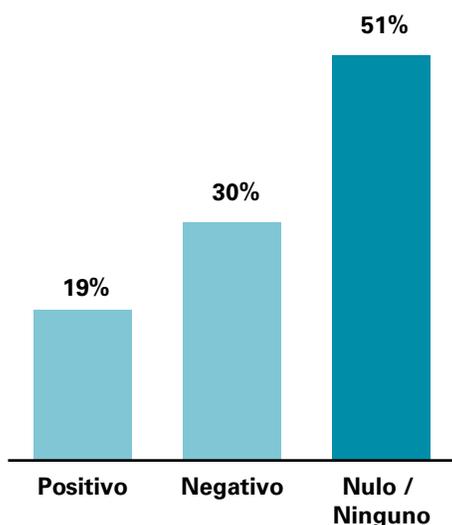
Los gobiernos estatales obtienen el respaldo de una minoría (9% de la muestra los califica como “Bueno”), mientras que los votos restantes se reparten para calificarlos entre “Regular”, “Malo” e incluso “Pésimo” (18%). En justicia, habría que destacar que varios gobiernos estatales han hecho esfuerzos para simplificar la administración pública, transparentar sus programas de gobierno, y facilitar los trámites a través de portales y pagos con tarjeta y por internet. Esto no parece encontrar mucho reconocimiento. Ni siquiera ayuda la eliminación de la tenencia sobre el uso de automóviles, que algunos funcionarios exhibieron como una decisión autónoma con cargo a sus presupuestos. El caso es igual de alarmante respecto de los legisladores —diputados y senadores—, pues sólo 1% y 4% de las respuestas los califican como “Bueno”, mientras que el resto se distribuye proporcionalmente entre “Regular”, “Malo” (creciendo) y “Pésimo” (42% y 32% respectivamente).

El Gobierno Federal es el único que saca buenas calificaciones, puesto que la opinión positiva aumenta (“Bueno” pasa de 32% a 46% respecto del año previo), y consecuentemente disminuyen las opiniones de “Regular”, “Malo” y “Pésimo”

El impacto de las elecciones federales de 2012



Considera que las elecciones del 2012 tendrán en la competitividad de su empresa un impacto...



Aunque los analistas políticos y los medios hagan de las elecciones presidenciales un evento muy importante y con amplias repercusiones para el futuro del país, desde el lado de las empresas la opinión es bastante diferente, y coincide con un documento de KPMG publicado en enero pasado, cuando se dice que “2012 presenta grandes desafíos para los empresarios y los tomadores de decisiones. Además de ser un año electoral en México y EU, habrá que agregar la preocupación que continúa por la inseguridad pública, la crisis europea y la volatilidad de las divisas. Sin embargo, nuestro país sigue teniendo variables macroeconómicas estables

A **51%** de los encuestados le parece que las elecciones —incluso su resultado—, tendrán un impacto nulo en la competitividad de las empresas, **30%** supone que tendrá un impacto negativo, y sólo **19%** espera algo positivo

y finanzas públicas sanas. Pudiera ser un escenario para tomar riesgos y aprovechar oportunidades que quizá no se repitan”⁵.

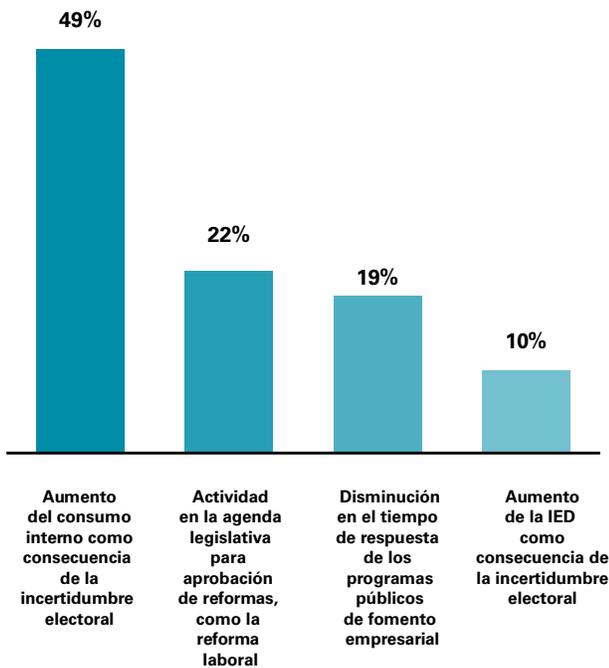
Por lo pronto, a 51% de los encuestados le parece que las elecciones —incluso su resultado—, tendrán un impacto nulo en la competitividad de las empresas, 30% supone que tendrá un impacto negativo, y sólo 19% espera algo positivo. Esta visión seguramente se podría suavizar si se avanza en las reformas estructurales como la fiscal y la laboral.

Vista en toda su crudeza, la siguiente gráfica muestra que los encuestados, gente que tiene que tomar decisiones sobre inversiones y empleos, esperan muy pocas cosas de fuera y asumen que todo el esfuerzo será suyo y desde dentro del negocio. Es lo que deben pensar quienes sostienen la independencia o distanciamiento entre la vida política y la actividad económica, y apoyan su futuro en esfuerzos de diversificación y liderazgo en el mercado.

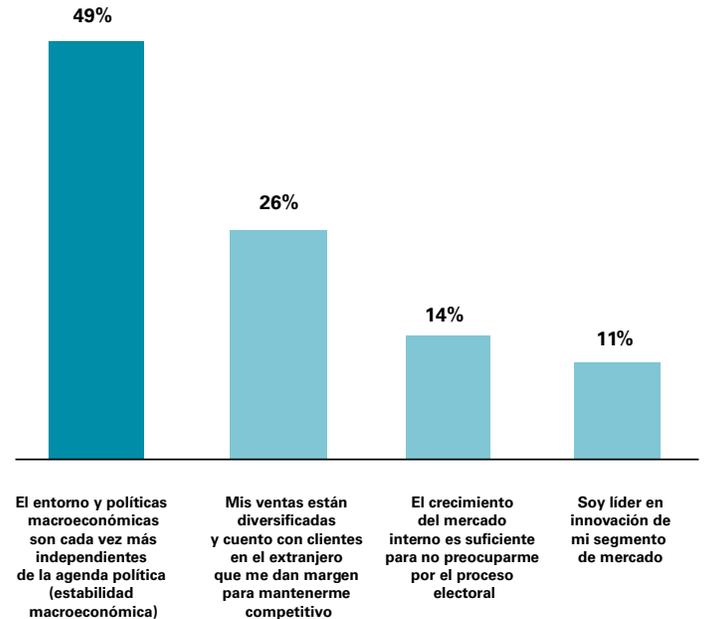
De los que todavía esperan algo (19% de la muestra), su *wish list* incluye un aumento en el consumo

⁵ García-Naranjo, Guillermo, *op.cit.*

Seleccionó Impacto positivo, ¿por qué?

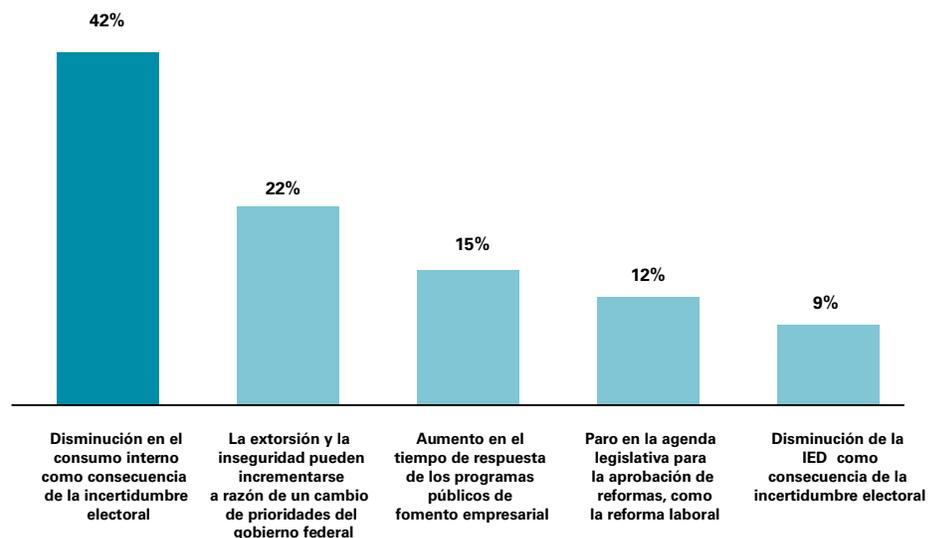


Seleccionó Impacto nulo/ninguno, ¿por qué?

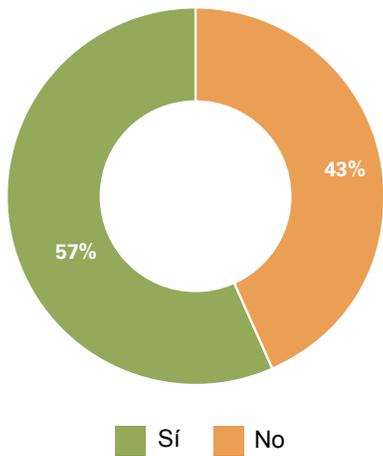


interno, Reforma Fiscal, programas de ayuda y fomento, y un incremento en la llegada de capitales extranjeros. Los pesimistas, por su lado, temen lo contrario: disminución en la demanda interna, parálisis legislativa, cautela en la inversión extranjera y, señaladamente, un cambio de prioridades en la administración pública que abra nuevos espacios a la inseguridad (robos, extorsión y otros delitos que afectan los negocios de manera directa). En pocas palabras, pese a la euforia que despierta en la sociedad y los medios, los empresarios no esperan mucho del proceso electoral, y más bien siguen luchando en su propia cancha.

Seleccionó Impacto negativo, ¿por qué?



¿Espera usted que la economía del país mejore durante 2012 con respecto a 2011?

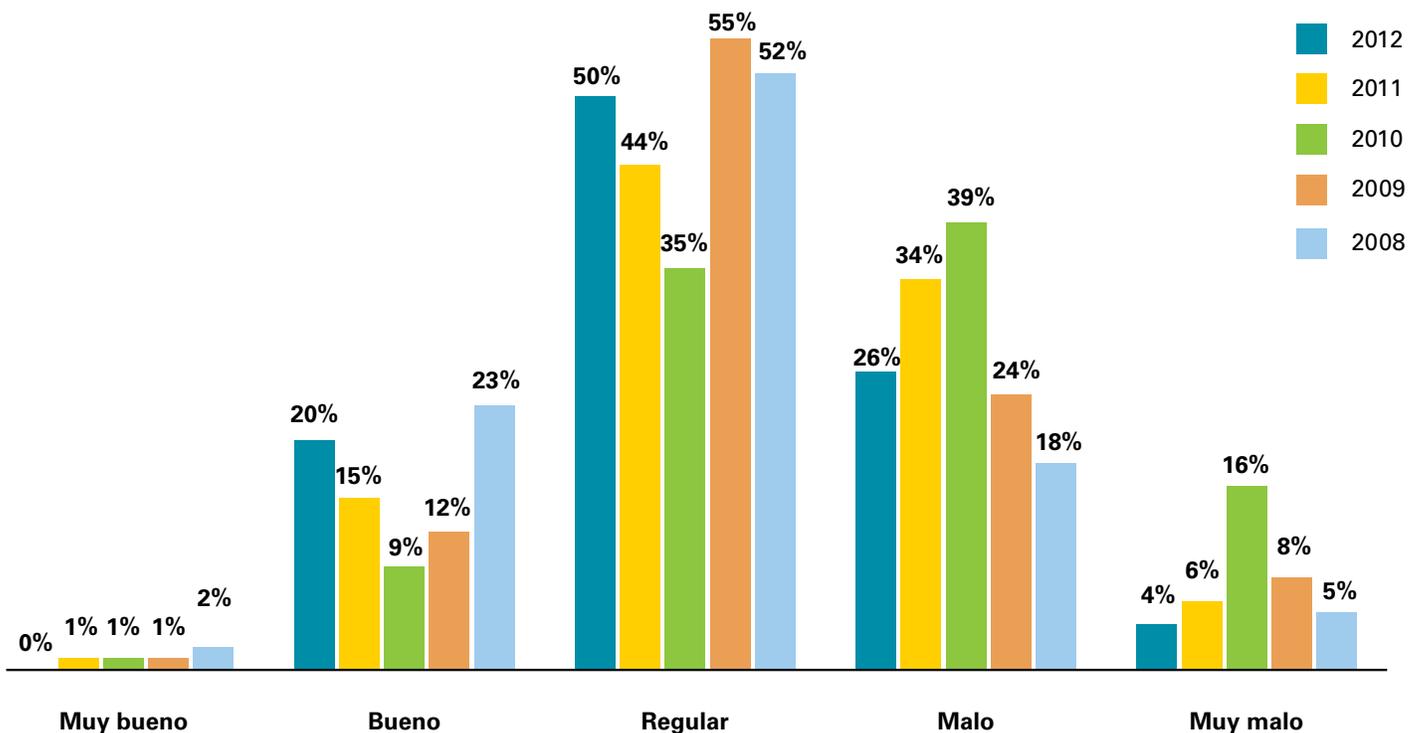


Esta visión es consistente con su opinión sobre el papel del gobierno como promotor de la actividad económica, puesto que la mayoría de las respuestas se concentran en las calificaciones de regular y malo.

La misma opinión, incluso exacerbada, tienen los empresarios sobre el régimen fiscal mexicano, el cual 86% califica de regular y malo, al tiempo que 11% lo califica de pésimo. En pocas de las preguntas hay una coincidencia de este tipo, lo que seguramente obligará a repensar el contenido de la prometida Reforma Fiscal. Mientras en México todavía no se resuelve la disyuntiva Impuesto Sobre la Renta (ISR) Impuesto

Empresarial a Tasa Única (IETU), es decir sobre los impuestos directos o que gravan la renta, en otras economías modernas se observa el retroceso de esos gravámenes y una baja de las tasas; en su lugar crecen las de los impuestos indirectos (como el Impuesto al Valor Agregado, IVA, en inglés VAT), que en los países escandinavos, por ejemplo, llegan a 25%. Estos impuestos al consumo resultan más claros de calcular y pagar por parte de los contribuyentes; además, generan más recursos para el fisco y se manejan con un régimen legal que no requiere la complejidad, excepciones y frecuentes reformas del ISR.

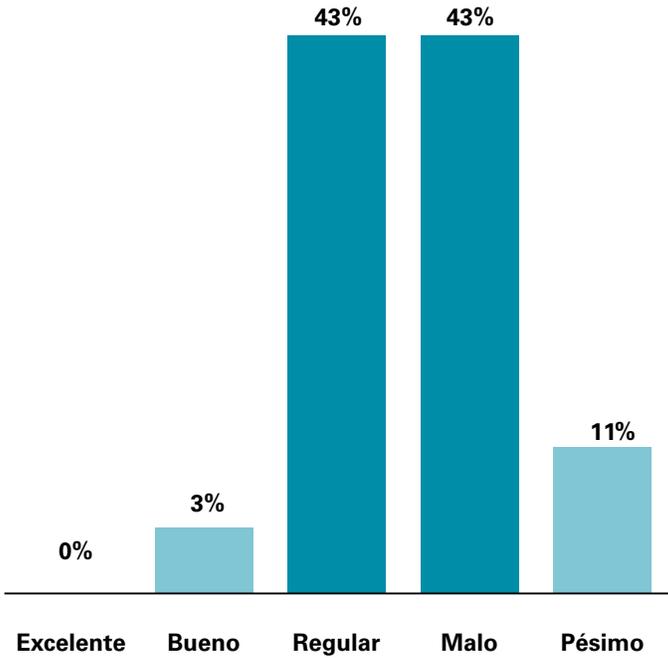
¿Cómo considera el papel que el gobierno está realizando como promotor de la competitividad?



Finalmente, confirmando la mencionada “independencia” de la vida pública y de la económica, más de la mitad de los encuestados (57%) acepta que, pese a todo, la economía mejorará en 2012. En algo deben confiar que siguen motivados y en la lucha. El dato, sin embargo, debe matizarse: el año pasado la misma pregunta obtuvo 73% de respuestas positivas, lo que significa que un cuarto de los empresarios se pasó al lado de quienes no esperan un buen año.

De acuerdo con los resultados, se observa que los encargados de tomar decisiones sobre inversiones y empleos, esperan muy pocas cosas de fuera y asumen que todo el esfuerzo será suyo y desde dentro del negocio

¿Cómo califica al régimen fiscal en México?





Competitividad en el entorno mexicano

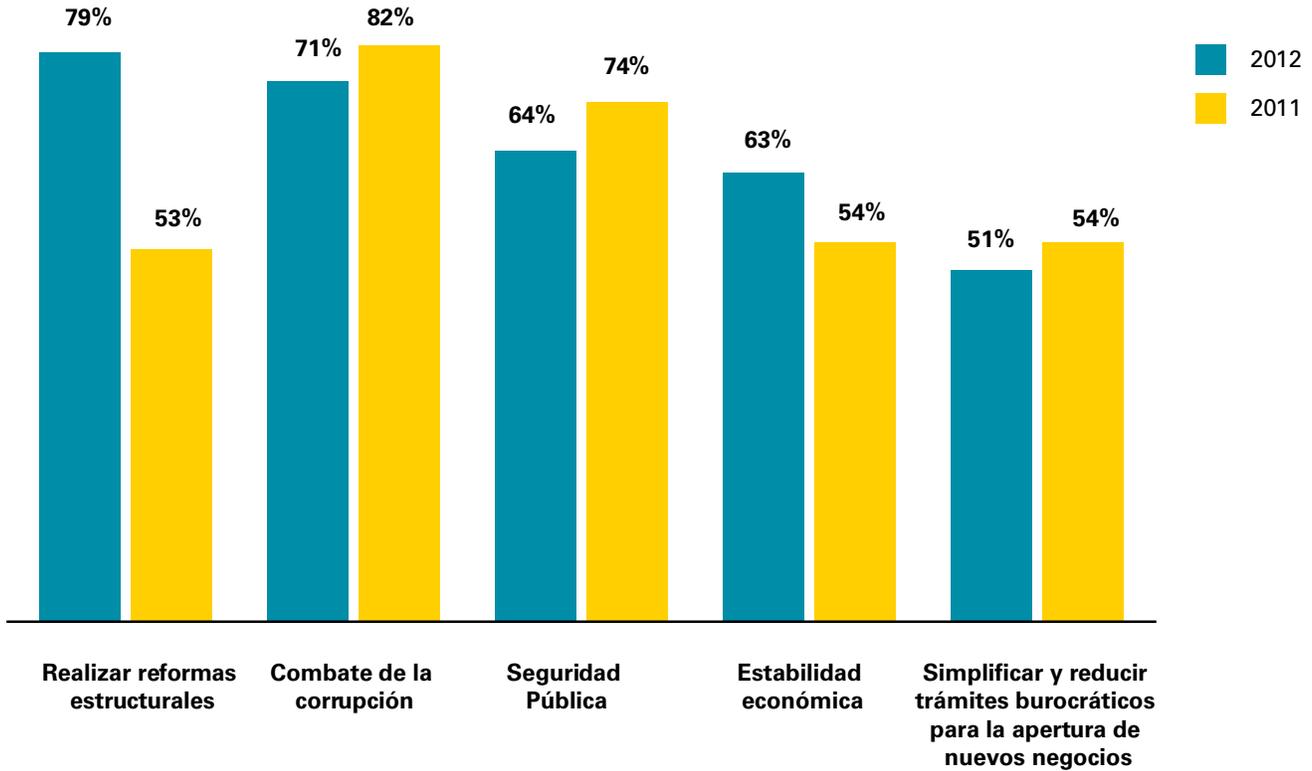
En un entorno económico tan tenso como el actual, es entendible que el sector empresarial se sienta al margen de las decisiones de fomento económico que debieran tomarse en su apoyo. Con un crecimiento económico modesto y que para 2011 no se espera haya pasado de 4%, una moneda volátil —el 25 de noviembre de 2011 el dólar cerró en 14.2487 pesos a la compra⁶—, y un mercado interno que necesita un “Buen Fin” para animarse a comprar algunos productos de cierto valor, es previsible que los costos y la preservación de los márgenes estén en mira de los negocios. En este inicio de año no hubo ni se espera

que vaya a haber aumentos salariales sustanciales, y aunque la tasa de desempleo es manejable, todo sugiere que los empresarios esperan una sacudida importante, como medidas de rápida implementación que liberen los recursos retenidos dentro y fuera del país. Muchas industrias han estado absorbiendo incrementos en sus insumos por la imposibilidad de transmitirlos al consumidor. Algo hay que hacer para romper ese circuito de bajos ingresos, costos en aumento y márgenes bajo presión. Y es lo que parecen sugerir las respuestas cuando se pregunta sobre los factores clave para la competitividad.

Si en 2011 las respuestas más frecuentes fueron la reducción de la corrupción y la inseguridad, ahora estos dos capítulos han cedido terreno a la urgencia de realizar reformas estructurales, que el año pasado figuraba como la última prioridad (53% de las respuestas en 2011, 79% en 2012). Es muy significativo que el tema de la seguridad pública haya pasado al tercer lugar de las prioridades; simplificar la burocracia y facilitar los trámites pasó al último lugar del cuadro. Las reformas demandadas son la fiscal y la laboral, que son las que más duelen.

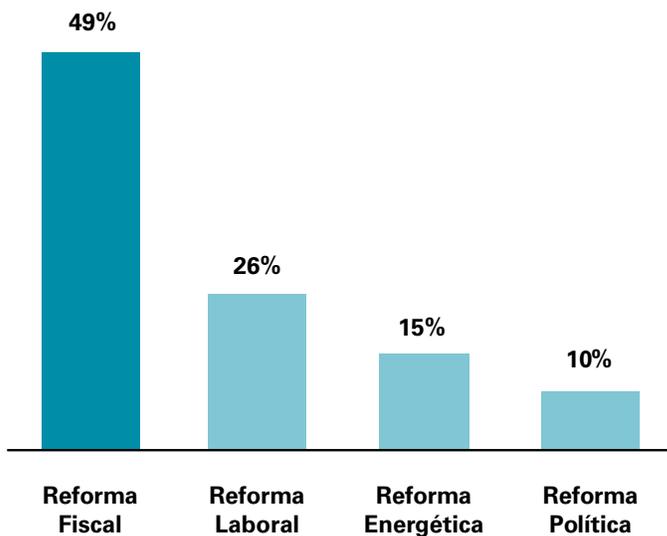
⁶ Bolsa Mexicana de Valores, “Cierre del peso mexicano”, Reporte, México D.F., 25 de noviembre de 2011.

¿Cuáles considera son las cinco variables que México requiere para incrementar su competitividad?



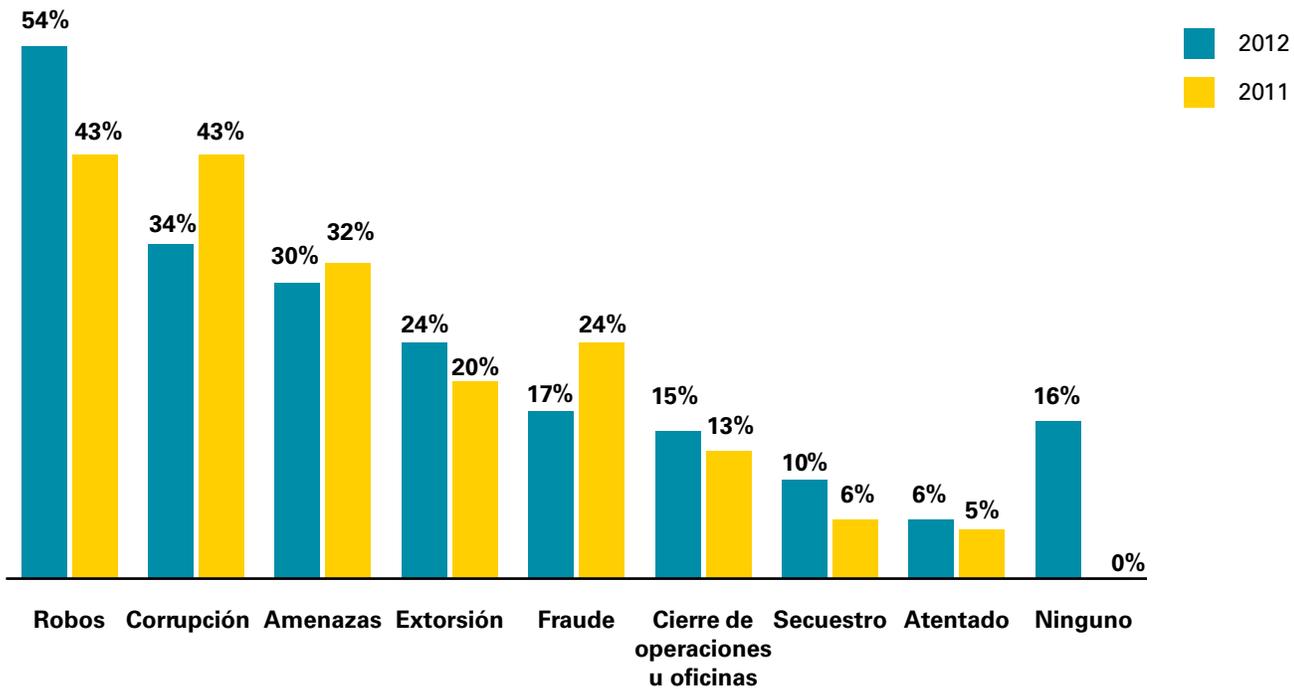
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Seleccionó Reformas Estructurales, ¿cuál?



Si en 2011 las respuestas más frecuentes fueron la reducción de la corrupción y la inseguridad, ahora estos dos capítulos han cedido terreno a la urgencia de realizar reformas estructurales, que el año pasado figuraba como la última prioridad (53% de las respuestas en 2011, 79% en 2012)

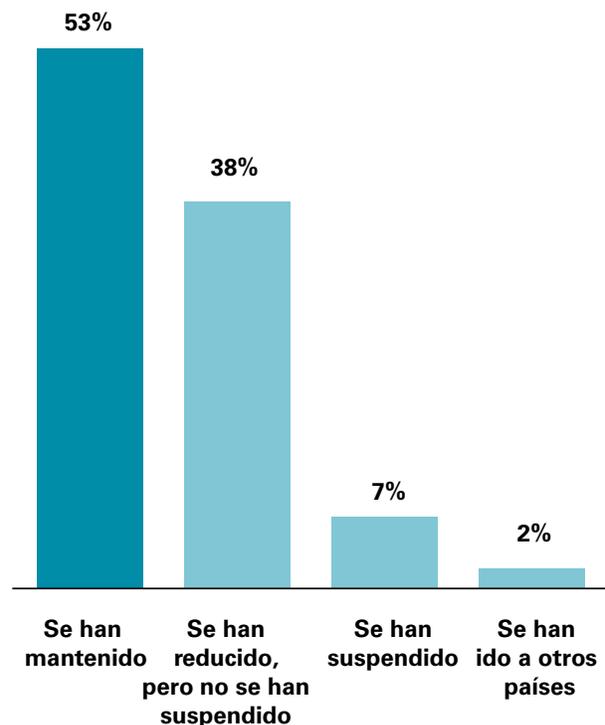
Selección Seguridad Pública, ¿De qué manera se ha visto afectada su organización?



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

La inseguridad, según se desprende de las preguntas alusivas, no sólo pasó a un tercer lugar y a la baja, sino que según las respuestas no afecta el flujo de las inversiones, como se temió el año anterior. Sólo se reporta 9% de inversiones suspendidas o canceladas, mientras el restante 91% se ha mantenido o únicamente han sido reducidas. Éste es un indicador muy positivo que revela un adecuado manejo del riesgo, y que debiera ser correspondido con esas reformas estructurales —sobre todo la fiscal—, que ponen piedras en el camino.

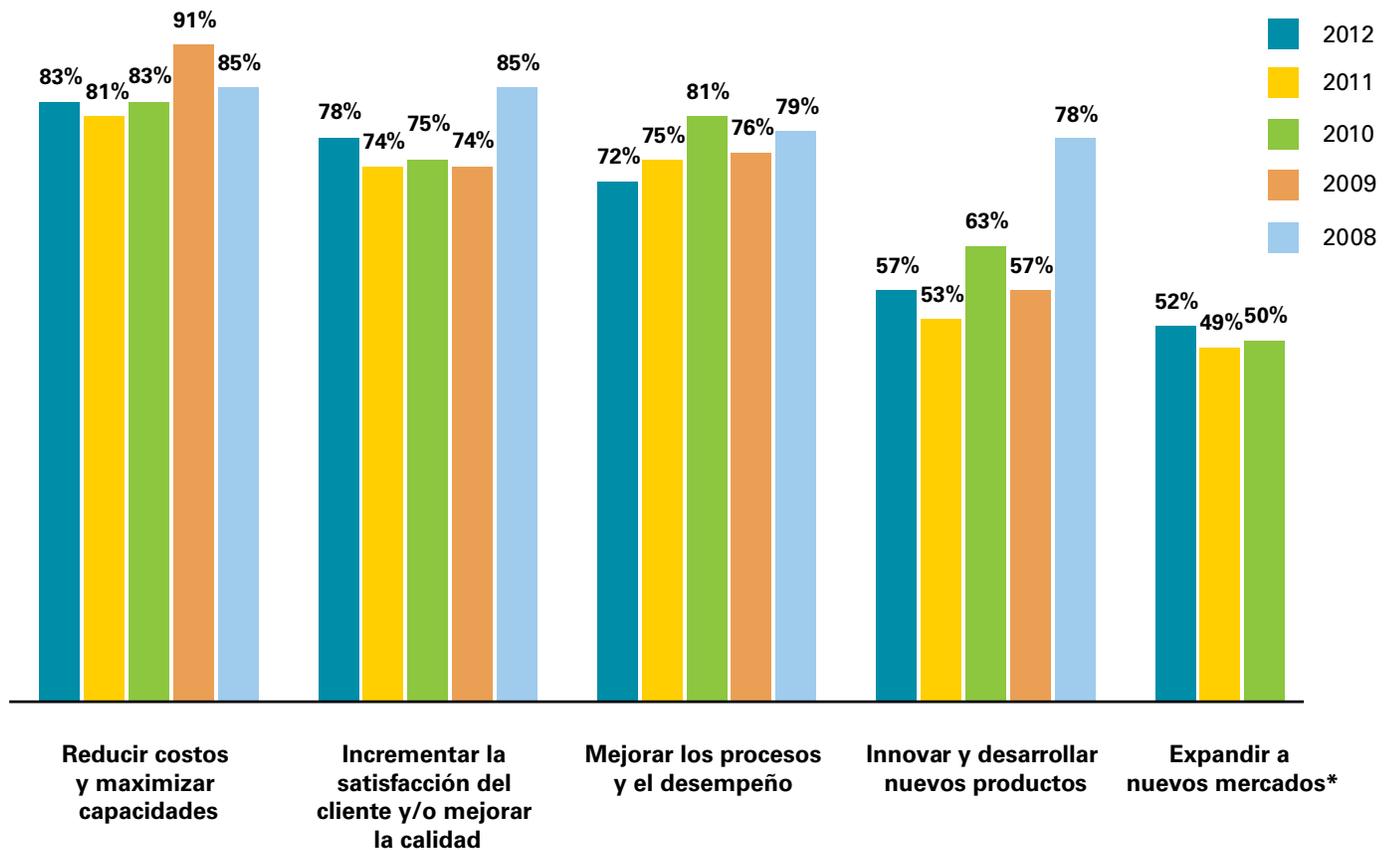
¿Cómo está afectando el ambiente de inseguridad actual en el país sus decisiones de inversión?





Estrategias de competitividad

Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años.

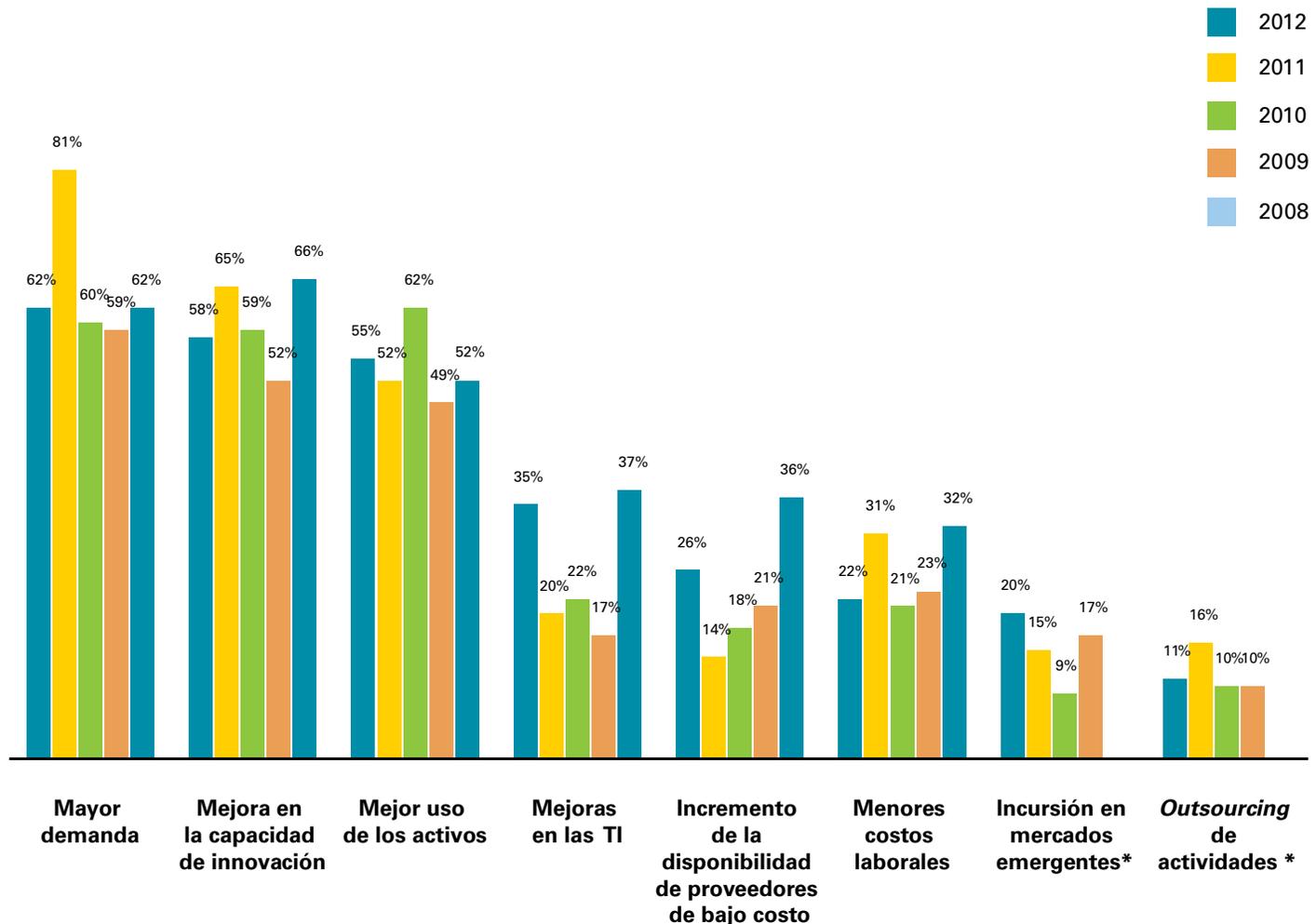


* La variable se integró a partir de 2010.
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Si competitividad significa consolidar o mejorar la posición en el mercado, agregar valor, atraer inversiones y darle sustentabilidad al negocio, los empresarios mexicanos están sintonizados con su realidad. Las prioridades que escogen van precisamente a ese destino: reducir los costos, aprovechar sus capacidades, mejorar la calidad de los productos y de las experiencias del cliente, y como parte de esta búsqueda, mejorar los procesos y el desempeño, lo que significa automatizar, alinear, utilizar la tecnología y explotar la información. Si ahora se trata de hacer pie firme y sostener posiciones, se comprende que la innovación y los nuevos productos ocupen el cuarto

puesto en las prioridades. Se hacen mejoras y se agrega valor, pero las inversiones de riesgo y la apertura de nuevos caminos deben pensarse con detenimiento. Quizá es una visión conservadora y que por lo mismo no inspira saltos cuantitativos importantes, pero es congruente con el modelo de las grandes empresas mexicanas, con limitada competencia y llaves de acceso que disuaden el ingreso de potenciales entrantes. Esto se percibe claramente en el sector de las telecomunicaciones, donde un día sí y el otro también se siguen discutiendo temas de dominancia y altos precios, pero el cual ni empresas ni autoridades acaban por determinar.

¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que contribuirán a que su organización genere mayores utilidades en los próximos tres años?



* La variable se integró a partir de 2009. La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Si se recuerda que la Reforma Laboral es una de las demandas más sentidas de la comunidad empresarial, hay que considerar que la búsqueda no es la de reducir los costos laborales o abaratar la mano de obra, sino ganar la flexibilidad en las contrataciones, depurar el sistema de conflictos y, en general, crear condiciones de trabajo y contratación más transparentes, flexibles y acordes con las cambiantes necesidades



Por todo esto, cuando se pregunta a los entrevistados sobre sus expectativas de rentabilidad para los siguientes años, las respuestas se dividen entre el aumento en la demanda, ahora sí, con la innovación en un segundo lugar, mejor uso de los activos en tercero y con la explotación más intensiva e inteligente de la información, que es el rubro que más se dispara en términos porcentuales: 20% en 2011 y 35% en 2012. La apertura a los nuevos mercados, siempre deseable, no parece estar en su mejor momento. Si EU muestra ligero optimismo, no se puede decir lo mismo de Europa, donde en diciembre pasado el desempleo afectaba a un total de 23.8 millones de europeos, manteniéndose en el nivel histórico de 9.9%, 5 décimas superior al registrado 9 meses antes⁷. El número de desempleados ha aumentado entre los más afectados por la actual crisis económica —Grecia, Portugal, España

e Italia—. No parece el mejor momento para explorar nuevos negocios, y por eso es que los mejores esfuerzos se han hecho mirando hacia el sur, en Centroamérica —un mercado conjunto de 40 millones de habitantes—, y economías emergentes o de rápido crecimiento como Brasil, Colombia y Argentina. No por nada está en peligro el acuerdo bilateral entre Brasil y México para la industria automotriz, como lo explica un cable de Reuters fechado el 10 de febrero en Brasilia: Brasil y México no han llegado a un acuerdo para salvar un pacto automotor bilateral que movilizó unos 2,500 mdd en el 2011, pero dejaron la puerta abierta para una nueva ronda de negociaciones, comentó el gobierno brasileño. Brasil amenazó con romper el acuerdo de 2003 que permite el libre comercio de automóviles y piezas con México, alarmado por un déficit comercial de 1,170 mdd⁸. Un aspecto a

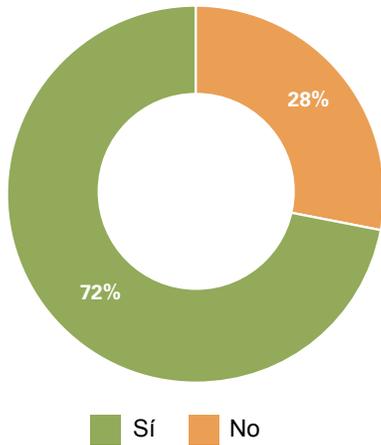
destacar, sobre el que vale la pena reflexionar, es que entre los factores de competitividad menos relevantes se mencionan los costos laborales —el capital humano por ponerlo en términos más generales—. Si se recuerda que la Reforma Laboral es una de las demandas más sentidas de la comunidad empresarial, hay que considerar que la búsqueda no es entonces la de reducir los costos laborales o abaratar la mano de obra, sino ganar la flexibilidad en las contrataciones, depurar el sistema de conflictos y, en general, crear condiciones de trabajo y contratación más transparentes, flexibles y acordes con las cambiantes necesidades. Los empresarios no están buscando mejoras económicas sino oportunidades para contratar al personal más adecuado, en las mejores condiciones para ambas partes y con los salarios y prestaciones que dicten el mercado y las leyes.

⁷ Eurostat Newsrelease Euroindicators, "Euro area unemployment rate at 10.4%", Comunidad Europea (UE), 31 de enero de 2012.

⁸ Reuters América Latina, "Brasil y México sin acuerdo autos, siguen negociando", México D.F., 10 de febrero de 2012. Secretaría de Economía, "México y Brasil analizaron el estado que guarda el acuerdo de complementación económica número 55 (ACE 55)", Mexico D.F., 10 de febrero de 2012.

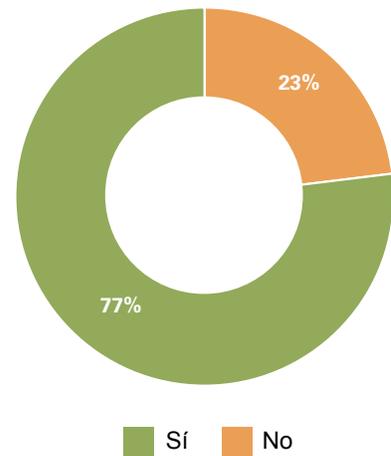
Costos

¿Su organización cuenta con una estrategia formal de reducción de costos?



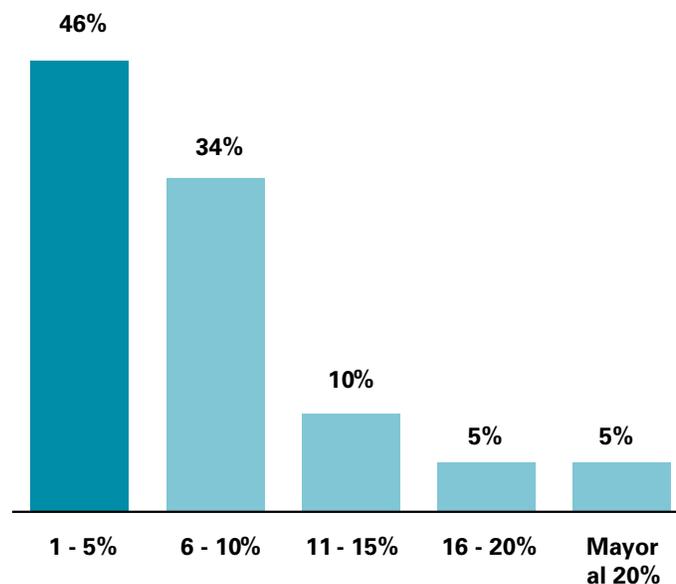
manufactura, incluso el consumo de energía eléctrica en diferentes turnos y con diferentes trabajadores. Lo notable es que se puedan lograr ahorros razonables aun en condiciones difíciles de mercado, que se acentúan con el aumento periódico de los energéticos y con una divisa devaluada que, si bien ayuda a los exportadores, castiga a quienes tienen deudas en moneda extranjera y a los importadores de capital, insumos y maquinaria.

¿Logró la reducción de costos esperada?



Conocer que 72% de las empresas admite tener una estrategia formal de reducción de costos es significativo pero no definitivo: en realidad, podría decirse que mantener los costos bajos y reducirlos de manera inteligente es una de las responsabilidades permanentes de la administración y las gerencias, y que es una parte esencial de los grandes proyectos de consultoría, manejo de la información y actualización tecnológica. Quizá no era crucial en tiempos de mercados cerrados o protegidos, pero eso ya es historia. Para ello existen recursos administrativos e informáticos que miden la productividad por día y por hora de cada unidad de negocio, de cada planta, de cada línea de

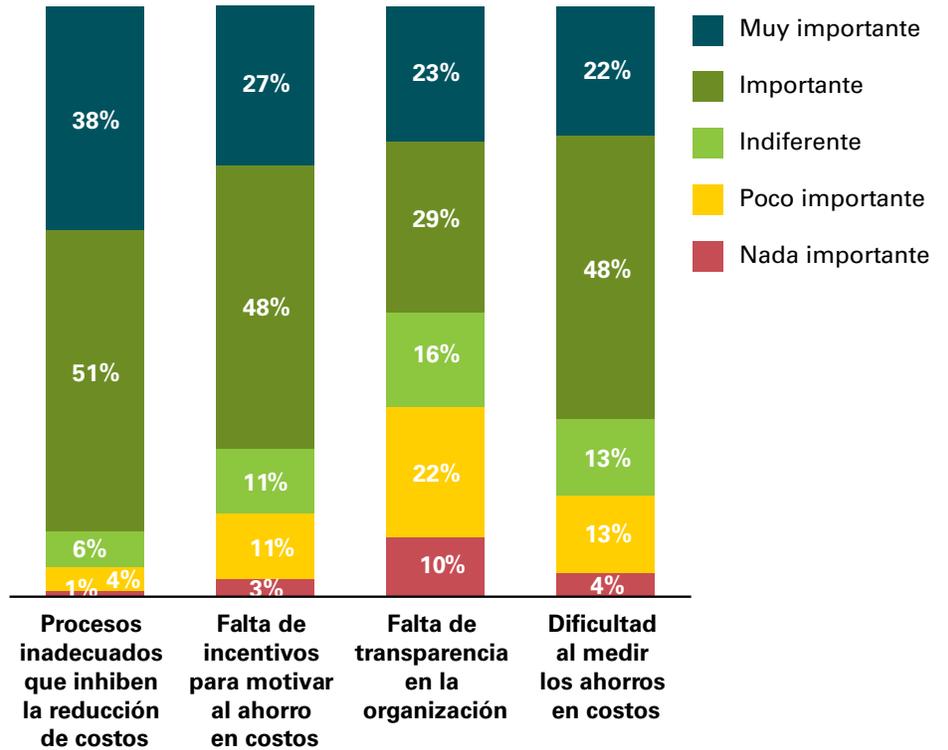
¿En qué porcentaje logró reducir los costos?



¿Cómo clasificaría los principales obstáculos a los que se enfrenta su organización en materia de optimización de estructura de costos?

Sin embargo, 77% de los líderes entrevistados acepta que ha alcanzado las reducciones de costos esperadas, que como se ve en la tabla se mueven en el rango de 1% a 10% y que para una pequeña minoría, 10%, se mueve entre 16% y 20% y quizá más. Si esta reducción en los costos se va directamente a utilidades, significa que no sólo se entrega más valor a los accionistas sino que se han maximizado todas las oportunidades a lo largo de la cadena, desde la compra de materias primas, ventas, manufactura, distribución y cobranza, por citar procesos especialmente sensibles.

¿Qué es lo que impide entonces avanzar más en los costos? Cuando se excluyen los factores del contexto —tasas de interés o aumentos en los insumos y la energía—, los *pain points* son internos, administrativos, tecnológicos y financieros, pero también de enfoque comercial y de capacitación. No es fácil reconocer que la empresa tiene procesos inadecuados, que le falta transparencia, que no puede medir sus ahorros—y presumiblemente tampoco sus costos—, y que carece de incentivos para motivar el ahorro y la eficiencia operativa. ¿Qué incentivo sería mejor que aumentar las utilidades y tener algo más en tesorería para invertir o repartir entre los *stakeholders*? Esto habla de esfuerzos incompletos, de ineficiencias arraigadas y de rezagos tecnológicos que impiden mirar a través de las diferentes áreas del negocio, en los famosos silos funcionales donde hay “feudos” en vez de colaboración.



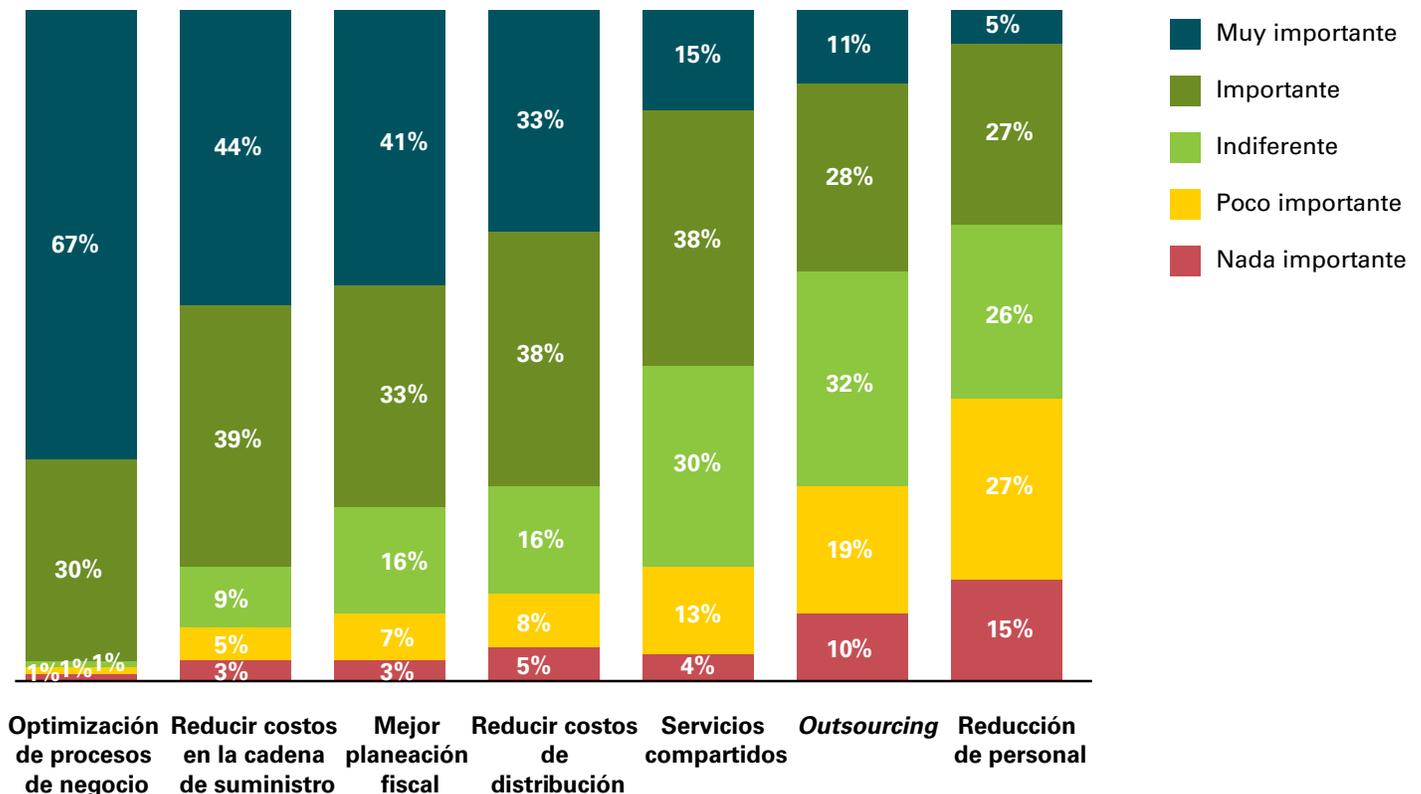
Que no haya transparencia —como responden algunos encuestados—, quiere decir que el director general y su equipo directivo no tienen un amplio panorama sobre lo que está ocurriendo en el mercado, con su fuerza de ventas o con la competencia. Y eso se resuelve con inversiones en Tecnologías de la Información (TI) que unifiquen y transparenten los datos, con una alineación de los procesos, y con una adecuada gestión del capital humano y los activos, todos enfocados hacia el mismo objetivo y jalando con la misma cuerda.

Los líderes no ignoran cuáles son sus debilidades: 97% considera importante y muy importante la optimización de los procesos de negocio, es decir las formas de hacer y administrar, mejorar las cadenas logísticas y los inventarios, hacer planeación y buenos pronósticos; solamente 32% considera que una parte de la solución es la reducción de personal.

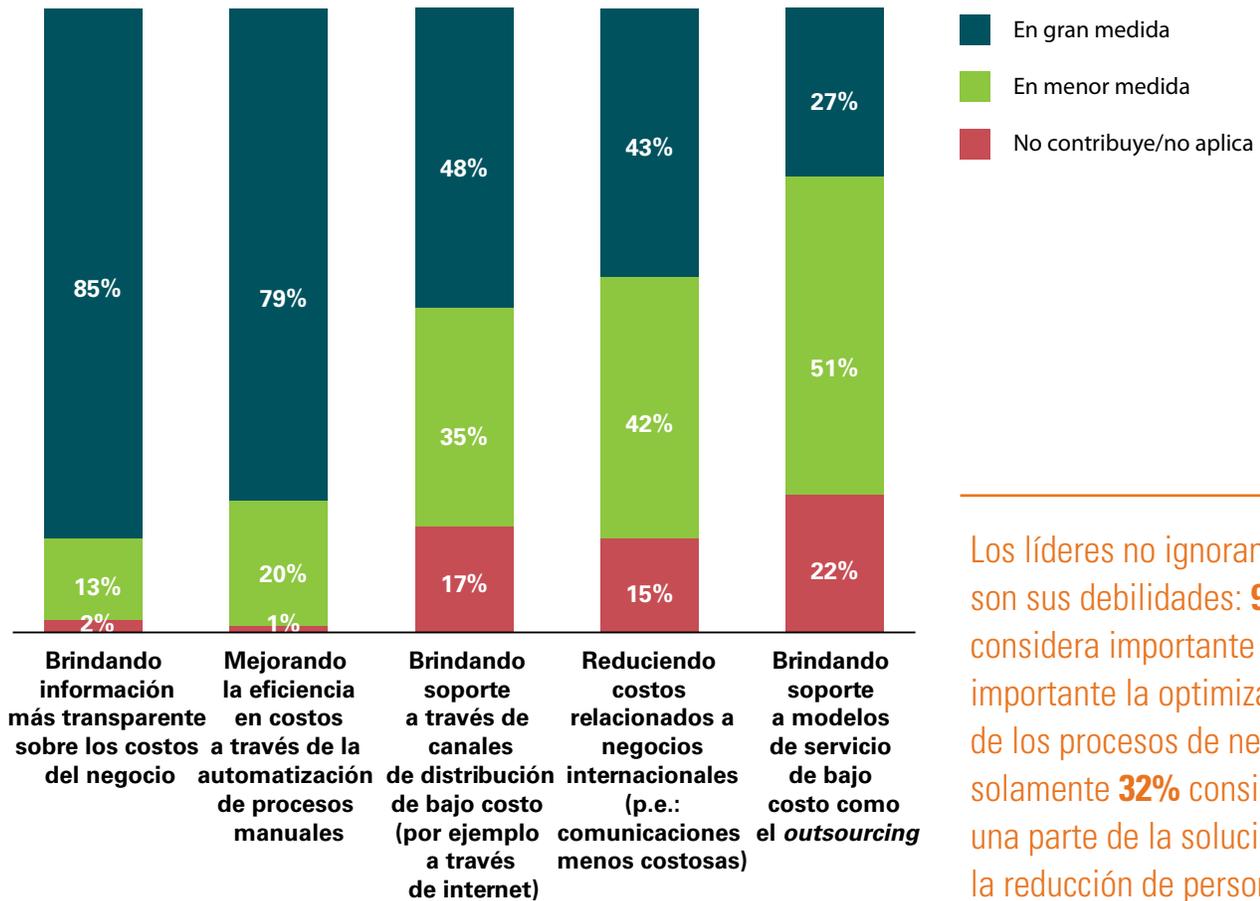
Es destacable su convicción de que una estructura de costos eficiente requiere el uso estratégico de la información del negocio, que ya no se limita a saber lo que ya pasó, lo que dicen los cierres y la cuenta de resultados del mes pasado. Las empresas líderes cuentan con sistemas administrativos y contables avanzados, del tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP) o equivalentes, pero ahora las necesidades son más específicas, precisas y dirigidas, en tiempo real y con recursos de movilidad a través de dispositivos que van donde vaya su dueño. Los directores generales necesitan tener indicadores bien definidos, los conocidos KPI (por las siglas en inglés de Indicadores Clave de Desempeño, *Key Performance Indicators*), pero también inteligencia de negocios, tableros (*dashboards*) y herramientas analíticas que permiten tomar decisiones antes de que las cosas ocurran.

Un cambio considerable es la nube informática (*Cloud Computing*), que fue una promesa durante varios años y ahora se está difundiendo porque se disiparon las dudas sobre la seguridad y disponibilidad de la información, que se coloca en *data centers* y servidores de terceros proveedores. Este modelo permite pagar el *software* y el almacenamiento según las horas o el volumen realmente utilizados, y exime a las empresas de invertir en equipo e infraestructura física, lo que libera capital de trabajo o permite destinarlo a otros fines. Distancias guardadas, es como el modelo de cuentas de correo gratuitas o incluso *Facebook*, donde el usuario se puede conectar desde cualquier computadora conectada a internet. El *software*, así como sus correos, fotografías y demás datos, están seguros y almacenados en el centro de datos del proveedor.

¿Qué tan importantes considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos?



¿De qué forma considera que las TI ayudan a las organizaciones a reducir costos?



Los líderes no ignoran cuáles son sus debilidades: **97%** considera importante y muy importante la optimización de los procesos de negocio; solamente **32%** considera que una parte de la solución es la reducción de personal

Administración de Riesgos

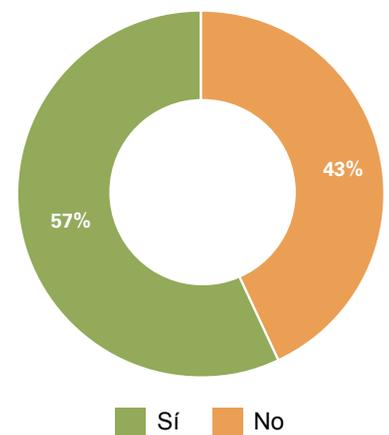
Éste es un tema que ha venido cobrando relevancia a medida que se entiende en los distintos niveles de cada organización, y que va mucho más lejos de aquellos incidentes que podían cubrirse con pólizas de seguros o señalamientos en las fábricas. La Administración de Riesgos, como disciplina compleja, en realidad es vista ahora como el reaseguro para la sustentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Un buen ejemplo es el de los terremotos y el tsunami que afectaron a Japón, y que desencadenaron una catástrofe nuclear. Ese hecho aparentemente local tuvo efectos devastadores en cadenas logísticas alrededor del mundo, paralizó plantas automotrices en Europa y EU, y obligó a decretar planes de emergencia para reponer

proveedores que sustituyeran las fábricas japonesas paralizadas.

La gestión de riesgos cubre ahora los mercados, las divisas, las cadenas de abastecimiento, las marcas comerciales y las relaciones con los gobiernos, los proveedores y los consumidores. Una cadena global de supermercados exige que sus proveedores certifiquen su huella de carbono, eliminen los componentes tóxicos o peligrosos de sus productos y minimicen el impacto de sus empaques. Y el reto es serio porque puede significar quedar fuera de los anaqueles. ¿Están todas las empresas preparadas para retirar algunos de sus productos como ha ocurrido en varias líneas automotrices, de electrónica y de juguetes?

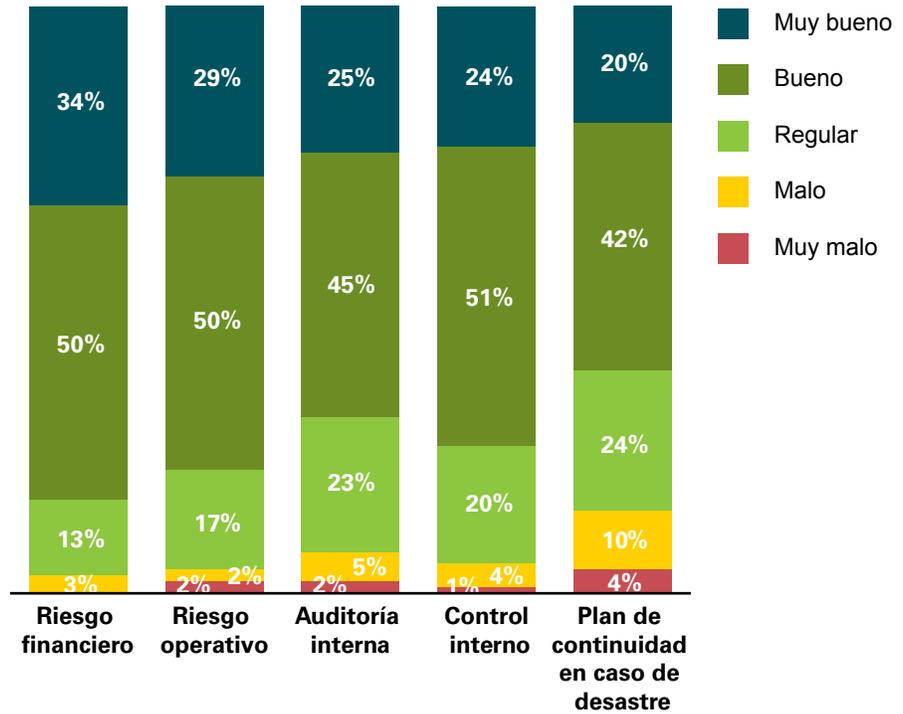
La encuesta revela que una buena proporción de empresas líderes de México (57%), ha entendido esta

¿Cuenta usted con un plan integral para la Administración de Riesgos en su organización?

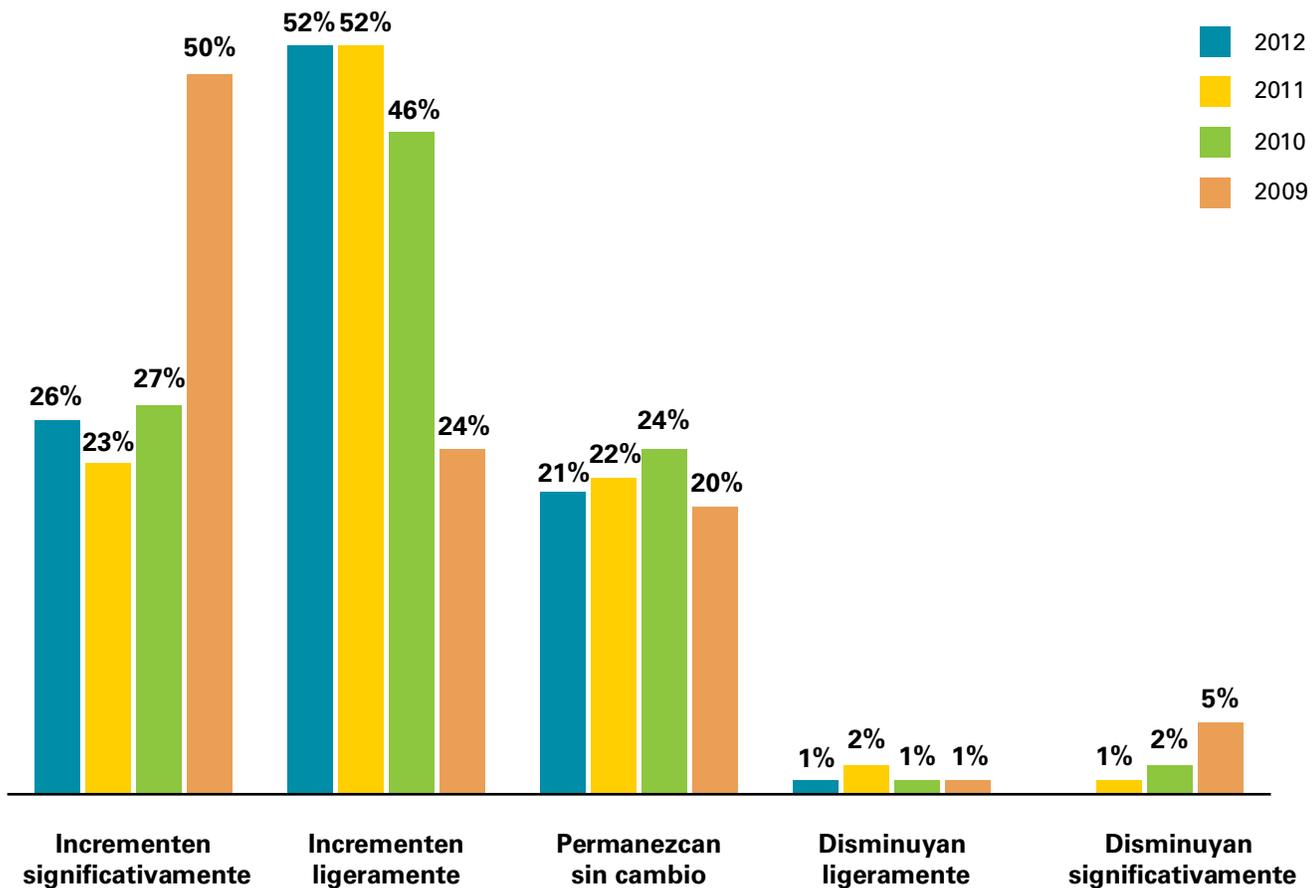


problemática, cuentan con una estrategia definida al respecto, y muestran que sus prioridades están en los riesgos financieros, operativos, de continuidad en caso de desastre y de control interno, lo que debe incluir el manejo seguro de la información estratégica. Hoy día, un funcionario enojado puede llevarse, en una memoria USB que cabe en el bolsillo de la camisa, la información de los costos, la base de clientes o los planes de una nueva inversión. ¿Están preparadas las empresas para que una mala decisión las haga víctimas de piratas informáticos, o de grupos ambientalistas o defensores de los derechos humanos? Son los riesgos de esta época, donde un mal comentario o un mal servicio pueden pasar a *Facebook* y *Twitter* en cosa de segundos y destruir un prestigio de décadas.

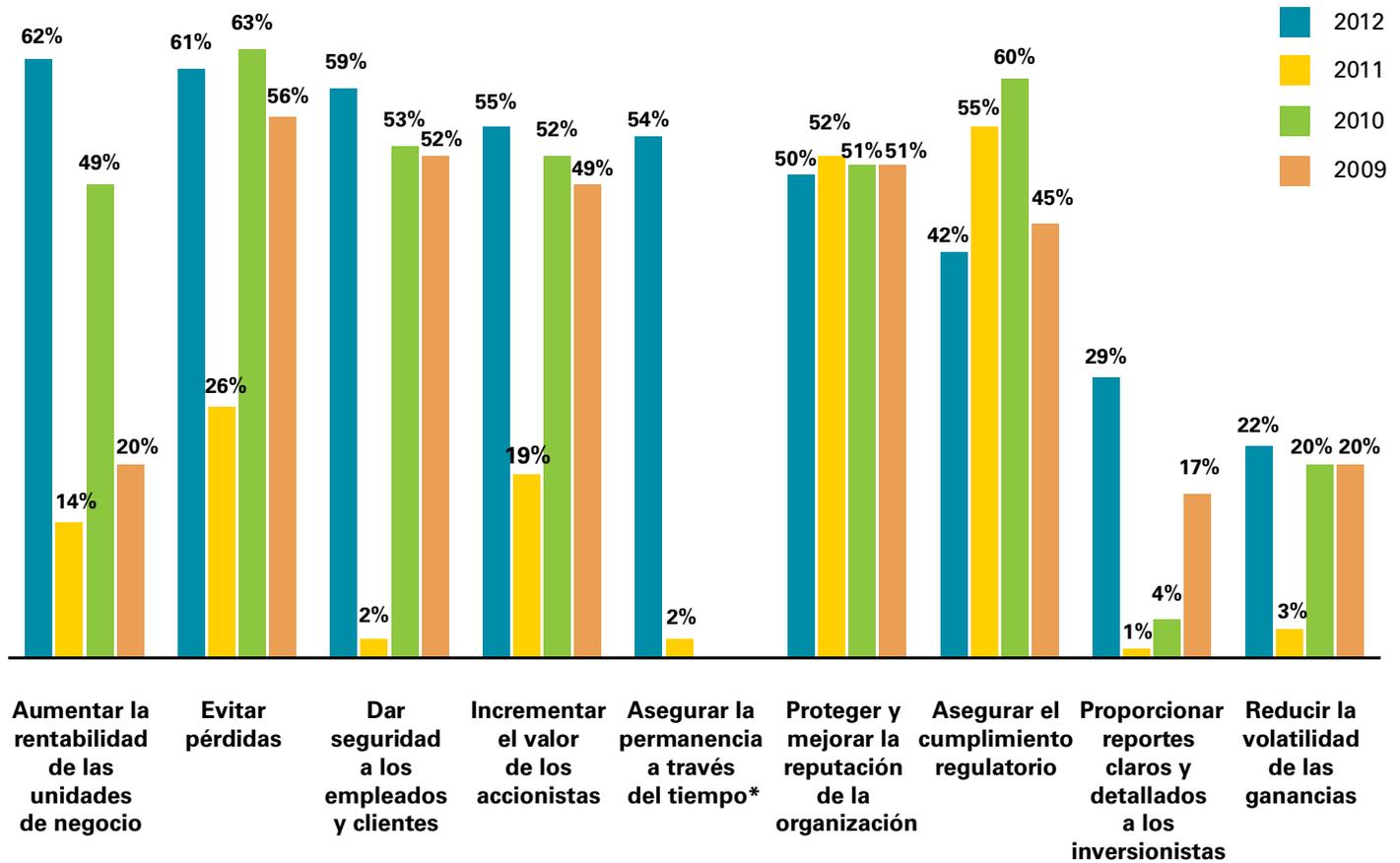
¿Cómo calificaría la efectividad de los planes/estrategias para mitigar los siguientes riesgos en su empresa?



En los siguientes tres años, usted espera que sus niveles de inversión y recursos en relación a riesgos y controles en su organización...



De los siguientes objetivos de la Administración de Riesgos, ¿cuáles son los más importantes para su organización?



*La variable se integró a partir de 2011.
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

La Administración de Riesgos es un tema que ha venido cobrando relevancia a medida que se entiende en los distintos niveles de cada organización, y que va mucho más lejos de aquellos incidentes que podían cubrirse con pólizas de seguros o señalamientos en las fábricas

El aprendizaje y la consultoría también muestran que no es una tarea que se pueda reducir a un proyecto limitado y de alcance definido, sino que se trata de un trabajo constante y consistente. Por eso son mayoritarias las repuestas sobre la intención de seguir invirtiendo en la gestión de riesgos: aunque las prioridades cambien con los años, 78% acepta que las inversiones serán mayores y hasta significativamente mayores que en el pasado, con el propósito de aumentar la rentabilidad (62%), evitar pérdidas (61%) y dar seguridad a clientes y empleados (59%). Este año muestra su creciente relevancia el concepto de la sustentabilidad o permanencia a largo plazo que no había sido considerado

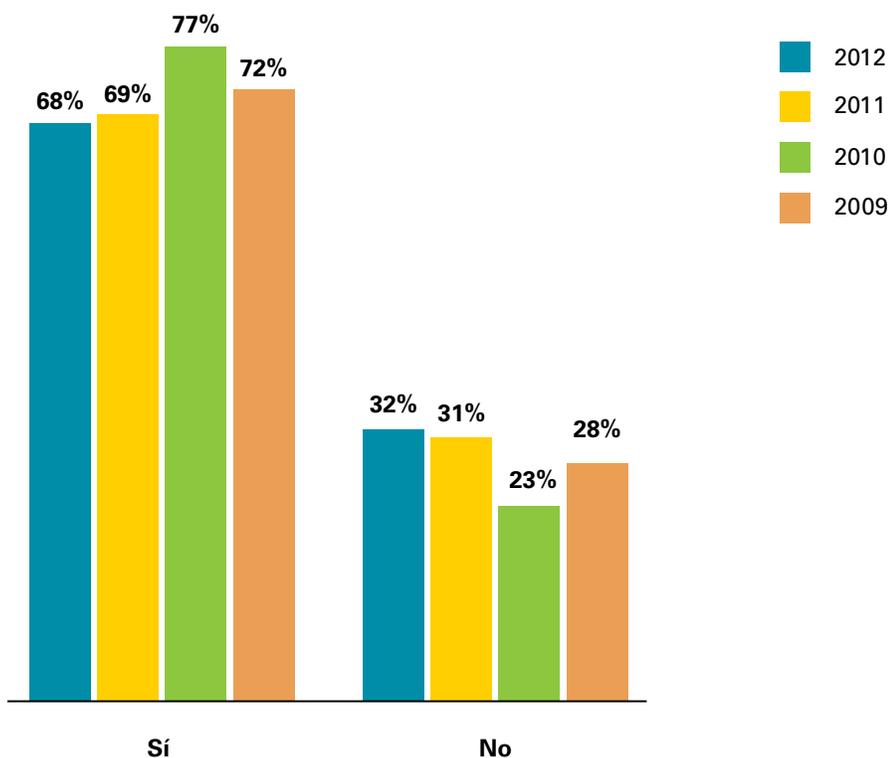
en años previos, pero que ahora se advierte como el resultado global de la Administración de Riesgos. Significa estar en el futuro aunque cambien las tecnologías, los materiales, los costos, los gustos de los consumidores o las normas regulatorias, respetando el Medio Ambiente y el bien social, al tiempo que se logran finanzas sanas. Y no desaparecer como está a punto de ocurrirle a empresas que fueron iconos de las generaciones anteriores; como disqueras y productoras de música, que no imaginaron que un reproductor, que también cabe en el bolsillo de la camisa, pudiera almacenar 5,000 canciones descargadas de un sitio en internet.



Planes estratégicos o acciones inmediatas

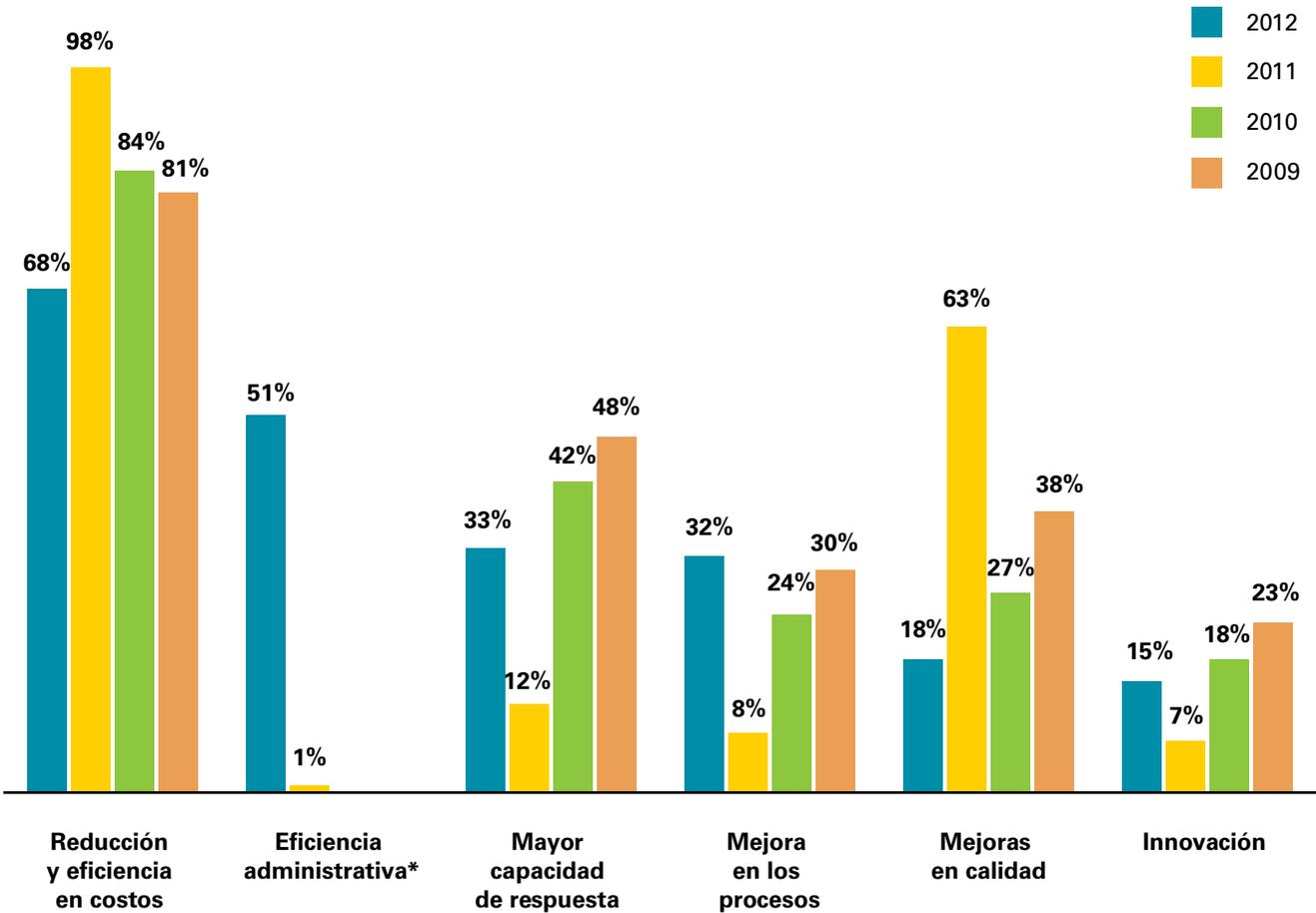
Outsourcing

¿Su organización ha contratado en los últimos tres años funciones bajo el esquema de *outsourcing*?



El *outsourcing* o tercerización de actividades no prioritarias del negocio puede involucrar áreas como sistemas informáticos, seguridad física de instalaciones, manejo contable y cobranzas, relaciones públicas, así como también gestión de los recursos humanos, manufactura, distribución y logística, etc. En la última década, éste se convirtió en un modelo de negocios simplificado y eficiente, que permite desplazar hacia terceros proveedores actividades que agregan poco valor y que pueden ser realizadas sin comprometer la sustentabilidad del negocio. Es ahora mismo el caso del *Cloud Computing*, o nube informática, donde la información y las tareas básicas del área de

¿Qué beneficios espera su organización respecto a las operaciones en *outsourcing*?



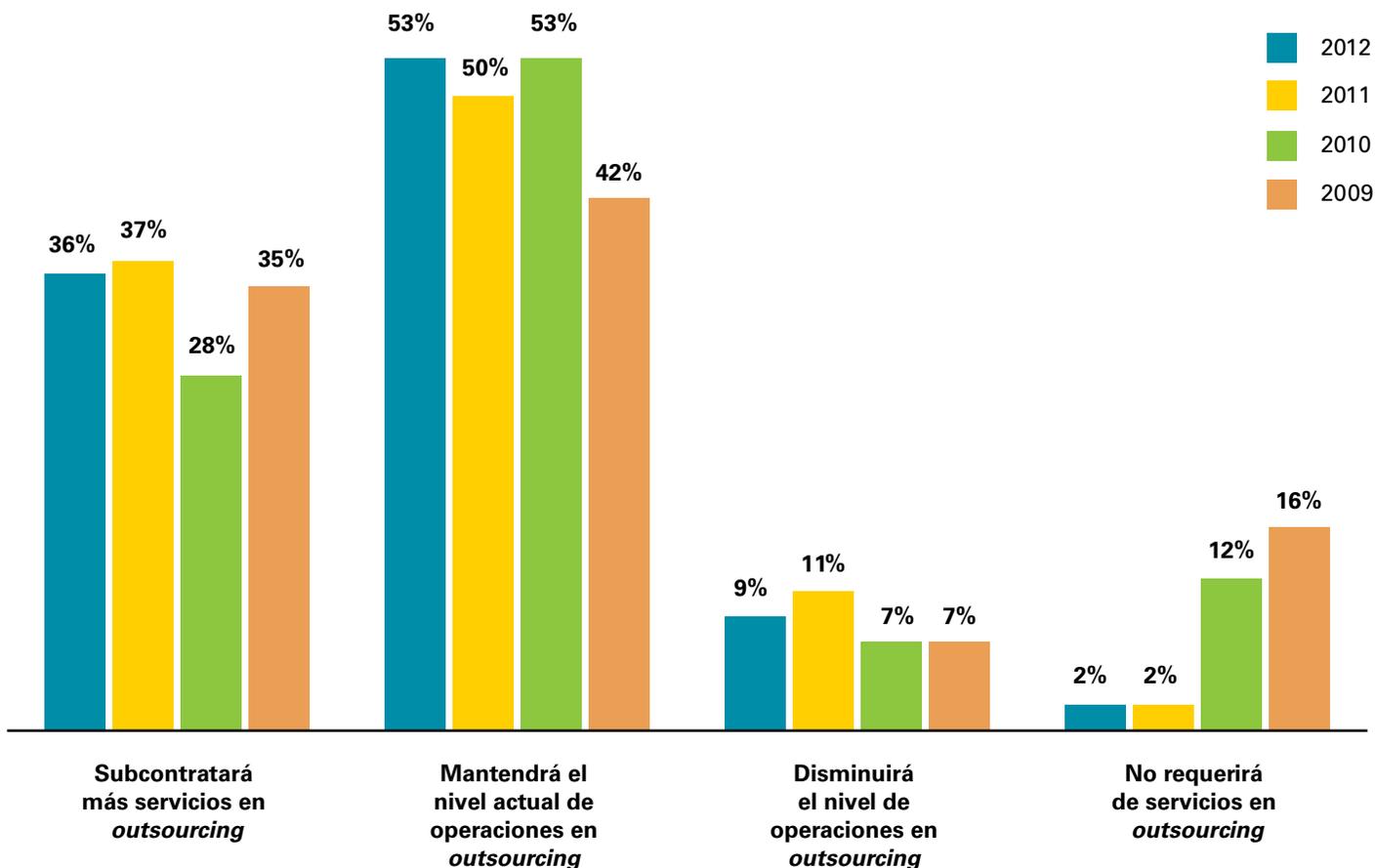
*La variable se integró a partir de 2011.
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

sistemas se transfieren a un proveedor de *software*, servicios y almacenamiento. El CIO o director de tecnologías ya no se dedica a comprar fierros o capacitar ingenieros sino a definir la estrategia y a desarrollar casos de negocio que agregan valor y aumentan la competitividad.

Reducción y eficiencia en costos (68%) seguido de eficiencia administrativa (51%) este año ocupan los primeros lugares dentro de los beneficios esperados por parte de las organizaciones con respecto a las operaciones en *outsourcing*.



Usted considera que en los próximos 3 años su organización...



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

A pesar del alto grado de avance de esta práctica, el interés sigue activo según se puede apreciar en el ritmo de contratación, que se ha mantenido estable en los últimos cuatro años. El fenómeno también puede interpretarse a la luz de las demoras en la aprobación de una Reforma Laboral que flexibilice la contratación de recursos humanos y disminuya lo que se considera el pasivo laboral, es decir los compromisos y reservas que las empresas han debido hacer como parte del control de riesgos, mismos que se dispersan de manera considerable tercerizando o creando organizaciones paralelas como prestadoras de servicios. Los motivos que aducen los ejecutivos para realizar estos contratos quedan a la vista: reducción y eficiencia en costos, eficiencia administrativa y mejora en los procesos. Más de 36% de empresas interrogadas admite que seguirán profundizando en esta práctica

mientras que 53% manifiesta que se mantendrá en los actuales niveles, lo que podría estar indicando cierta maduración del mercado.

La tendencia podría cambiar en el futuro en la medida que se resuelvan las Reformas Fiscal y Laboral, y es de esperarse que las empresas que se dedican a prestar el servicio de *outsourcing* sigan creciendo y especializándose para hacer más rentable la operación o que generen nuevas propuestas o iniciativas, como es el caso ya señalado de la nube informática, que cobren un mayor auge. De hecho, las TI figuran con el mayor número de respuestas (44%), seguida de temas de personal, procesos fiscales y seguridad informática, que en los últimos años ha venido tomando un perfil muy alto debido a que se asume con más rigor el contenido

estratégico de la información. Las empresas tienen riesgos adicionales con el uso de teléfonos y tabletas para la fuerza de ventas y ejecutivos fuera de las oficinas, entre otros factores. En un artículo publicado en *The New York Times* el 11 de febrero pasado, se describen prácticas casi "paranoicas" respecto de la seguridad de ejecutivos que viajan a China y Rusia, por ejemplo, o de aquellas empresas que pueden ser afectadas por robos de información, propiedad intelectual o infiltraciones de *hackers*. El modelo incluye dejar en casa la computadora personal y hasta el teléfono celular, porque como es bien sabido, ahora es muy común que los ejecutivos compartan en esos equipos información privada y del negocio, que puede ser sustraída o robada de manera más o menos sencilla⁹. Un congresista republicano, de EU, reconoció que cuando viaja a China

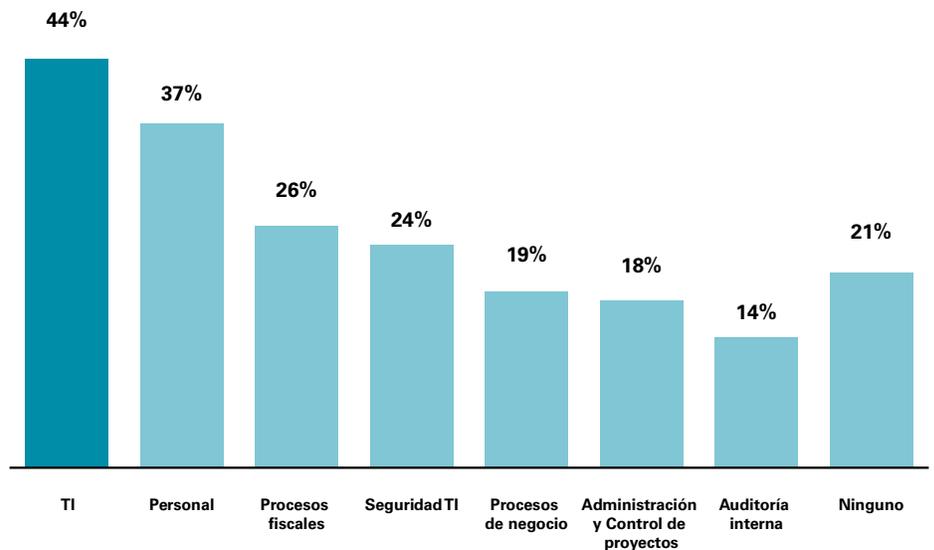
⁹ Perloth, Nicole, "Traveling Light In a Time of Digital Thievery", *The New York Times*, New York, February 11th 2012.



lo hace “electrónicamente desnudo,” para explicar que no lleva consigo ninguna herramienta tecnológica que pudiera ser robada o accedida de manera ilegítima.

Más de **36%** de empresas interrogadas admite que seguirán profundizando en la práctica del *outsourcing* mientras que **53%** manifiesta que se mantendrá en los actuales niveles, lo que podría estar indicando cierta maduración del mercado

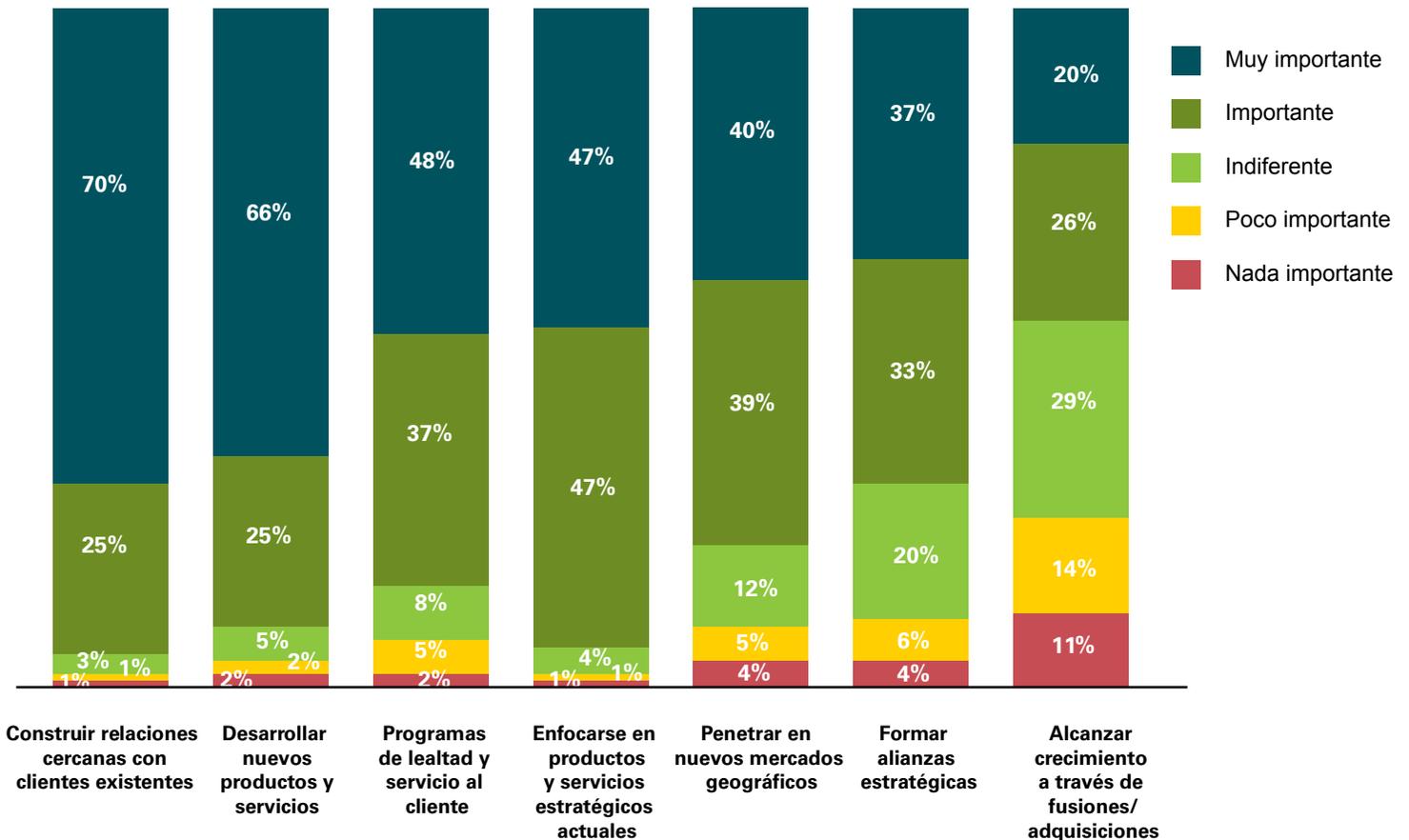
En caso de que sí esté pensando en contratar servicios de *outsourcing*, ¿en qué rubros de los mencionados a continuación está considerando hacerlo?



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Estrategias de crecimiento regional y global: el mundo exterior

¿Qué tan importantes son las siguientes estrategias para conducir a su organización hacia un crecimiento global o regional durante los siguientes tres años?

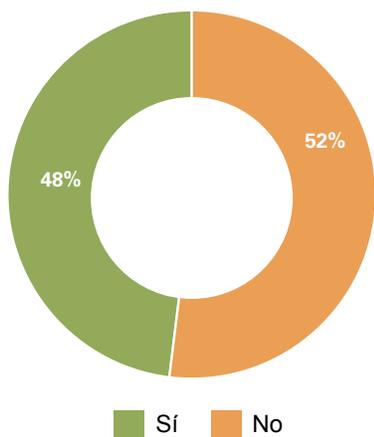


Crecer es la palabra clave en estos tiempos. La métrica por la cual son evaluados y remunerados los directivos de las empresas es una sola: resultados, resultados y resultados. A pesar de que la economía mexicana crece a ritmos lentos, con salarios estables y un nivel de desempleo que se resiste a disminuir, crecer sigue siendo la tarea principal. Reto difícil si se considera que todos los competidores buscan lo mismo mientras el pastel a repartirse sigue siendo casi el mismo. ¿Tendrán que crecer las empresas a expensas de otras que pierdan terreno y desaparezcan? ¿Será el endeudamiento la forma de aumentar las ventas, como se argumentó a raíz

del programa "Buen Fin"? El caso es que 70% de los líderes entrevistados considera muy importante retener y aumentar la participación de sus clientes actuales, ya sea a través de productos nuevos e innovadores (66%), o a través de programas de lealtad y servicio al cliente (48%). Este perfil de respuestas obliga a dos reflexiones. Una: parece poco probable el lanzamiento de nuevos o innovadores productos cuando las inversiones en investigación y desarrollo son en general magras. Dos: mejorar la calidad del servicio, ya sea con promociones o programas de lealtad, aunque parece difícil ya que para reducir costos, se ha recortado personal y eliminado



¿Planea su organización expandir sus operaciones en algún estado de la República Mexicana en los próximos tres años?



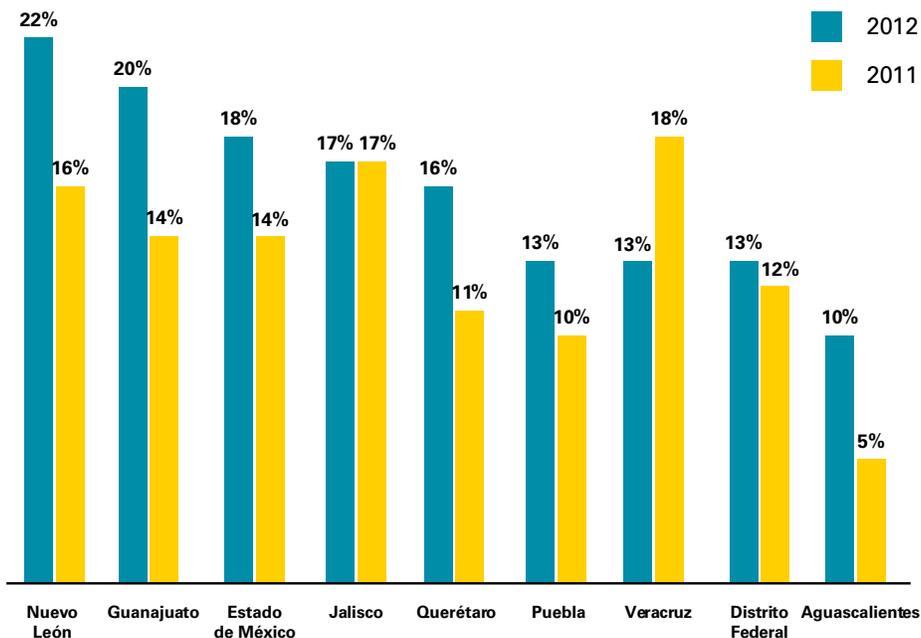
servicios o prestaciones que podrían hacer una diferencia con la competencia. En algunos casos, estas restricciones han llevado a una suerte de “comoditización” de los negocios, donde el consumidor final recibe menos atención que en el pasado.

Una forma de resolver este dilema puede consistir en el uso de la información comercial y la identificación de factores de éxito a través de plataformas informáticas avanzadas como CRM (*Customer Relationship Management*), la inteligencia de negocios y el análisis de grandes bases de datos, que permiten optimizar los inventarios, asegurar la mejor rotación de los productos y abaratar el costo financiero. Es un desafío descomunal para las empresas que, en mejores tiempos, estaban acostumbradas a crecer a doble dígito, una meta que en estos tiempos resulta todo un reto.

También resulta paradójico que en este escenario, las alianzas estratégicas, como podrían ser *joint ventures* o asociaciones con fondos de capital privado nacional y extranjero, sean consideradas poco relevantes. Es un punto para tener en cuenta porque en diferentes medios se ha hecho patente que existe una gran liquidez y actividad en el mercado de fusiones y adquisiciones, y que hay un sólido interés por México ante el estancamiento de las economías de Europa y EU.

Es contradictorio que a la luz de este panorama, 52% de las empresas no consideren ampliar sus operaciones a otros estados de la República, y que los que sí esperan hacerlo, mantienen su interés en mercados que se podrían considerar maduros como Nuevo León (22%), Guanajuato (20%), Estado de México (18%) y Jalisco (17%).

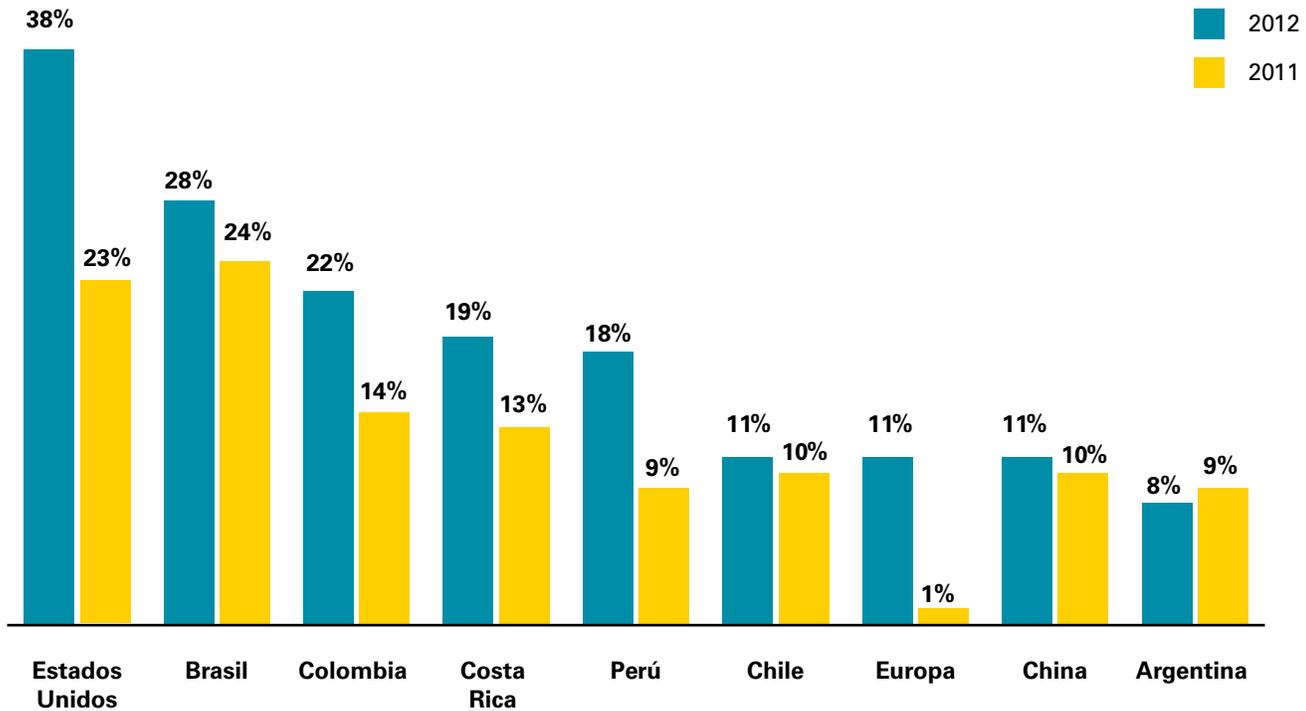
¿En cuál(es) estado(s) de la República Mexicana planea invertir su organización?



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Crece es la palabra clave en estos tiempos. La métrica por la cual son evaluados y remunerados los directivos de las empresas es una sola: resultados, resultados y resultados

¿En cuál(es) país(es) planea invertir su organización?

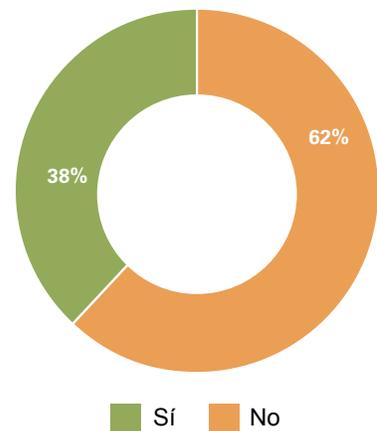


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.



El extranjero tampoco parece un recurso adecuado para iniciar nuevas operaciones o expandir el negocio, y la muestra es categórica: 62% descarta hacerlo en los próximos años, y los que sí tienen intenciones han definido como destino el previsible mercado de EU (38%), y seguido por Brasil (28%), Colombia (22%) y Costa Rica (19%). Europa figura con 11% de las intenciones.

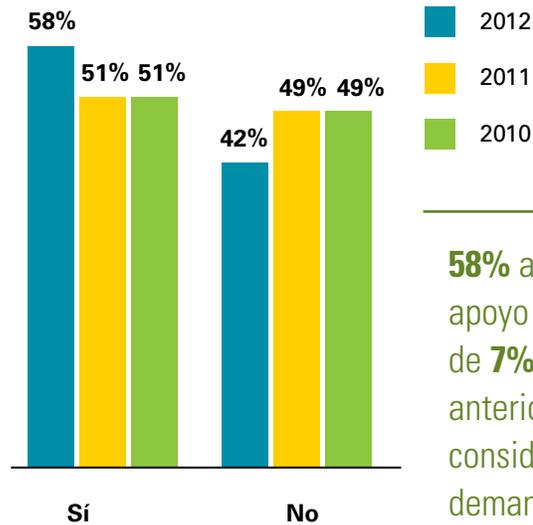
¿Planea su organización expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años?



Financiamiento: la búsqueda del capital

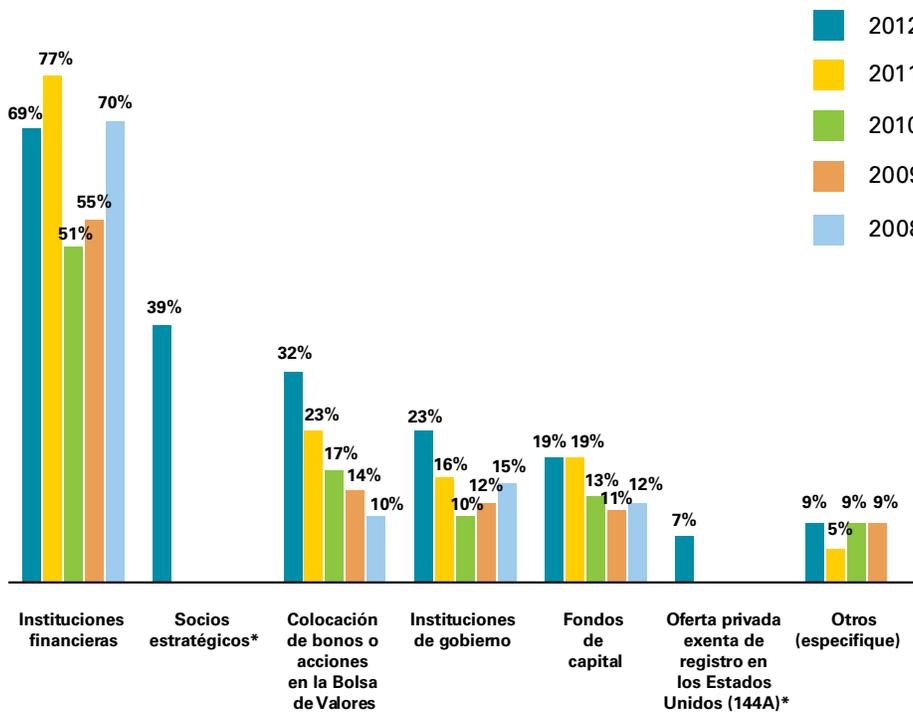
No es fácil crecer sin el aporte de recursos económicos de mediano y largo plazo y a costos competitivos. Las intenciones manifiestas en las preguntas anteriores, sobre la importancia de aumentar las ventas en México y algunos nuevos destinos, contrasta con la afirmación de que casi la mitad de las empresas (42%) no está necesitada de fuentes de financiamiento externo, lo que significa que se esperan apalancar con recursos de su propia tesorería, o bien de alguna otra forma no estructurada, como es el caso del financiamiento de proveedores.

¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



58% aceptó la necesidad de apoyo externo, un aumento de **7%** respecto al año anterior, lo que si bien no es considerable, revela que las demandas van en aumento

En caso de que su organización requiera financiamiento externo para consolidar su crecimiento, ¿a qué tipo de financiamiento prefiere recurrir?

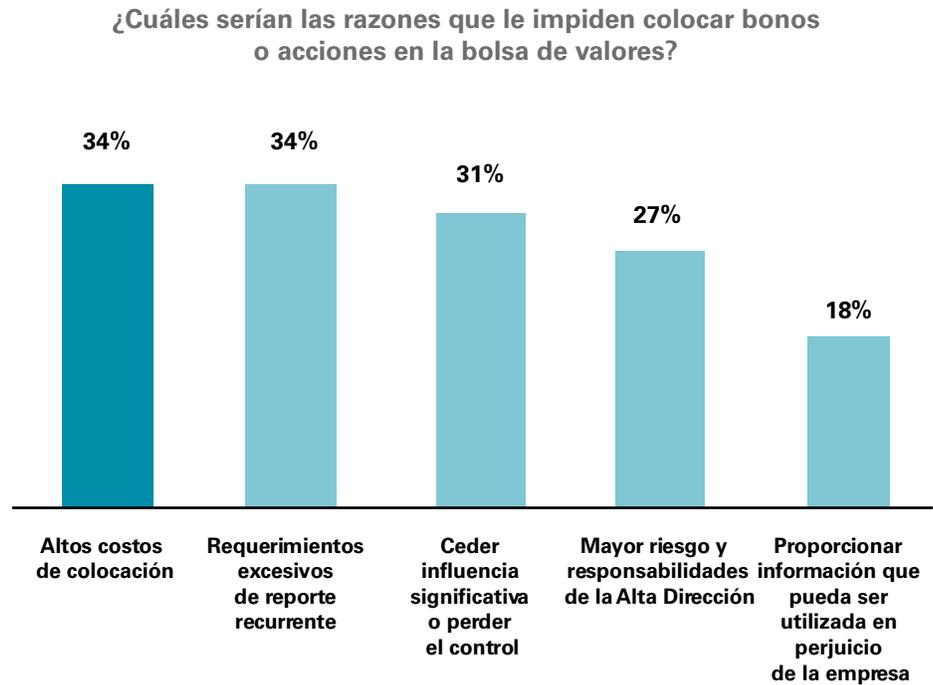


A pregunta expresa, sin embargo, 58% aceptó la necesidad de apoyo externo, un aumento de 7% respecto de los años previos, lo que si bien no es considerable, revela que las demandas van en aumento. En cuanto a las fuentes de aprovisionamiento, la primera y más socorrida en los años pasados es la de las instituciones financieras (69% en 2012, 77% en 2011), seguida por socios estratégicos (39%) y las colocaciones de bonos y acciones en la BMV (32% en 2012 y 23% en 2011). Según noticias recientes, las colocaciones de deuda en el exterior por parte de empresas mexicanas alcanzaron un récord en los primeros meses de 2012.

*La variable se integró a partir de 2012. La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Este cambio en las preferencias quizá sea representativo de la creciente disposición de las empresas, sobre todo las de tipo familiar, de enfrentar el reto de los mercados bursátiles, lo que significa construir un Gobierno Corporativo profesional e independiente, transparentar la participación de los miembros de los grupos familiares y en general buscar una gestión más autónoma y eficiente del negocio, que es lo que los mercados exigen para aportar sus recursos. Las objeciones a participar en la bolsa son bastante previsibles, y es conocido que la misma institución, los intermediarios y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) han venido trabajando para resolverlas: numerosos requisitos de entrada y de reporte periódico, costos altos y, como se mencionó, la pérdida de control e influencia, que en condiciones normales es más simbólica que real como se puede comprobar en empresas públicas que siguen siendo rigurosas pero eficazmente dirigidas por grupos familiares.

Sobre la participación de los diferentes intermediarios financieros, Banco de México, revela justamente que los préstamos de la banca comercial a las empresas disminuyeron de 50.6% en el tercer trimestre a 47.6% en el cuarto. Los proveedores, como es tradicional, son un brazo financiero siempre



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

importante, según el banco central: "Los resultados de la encuesta para el cuarto trimestre de 2011 indican que el financiamiento otorgado por proveedores y el crédito de la banca comercial fueron las dos fuentes de financiamiento más utilizadas por las empresas. En particular, las principales

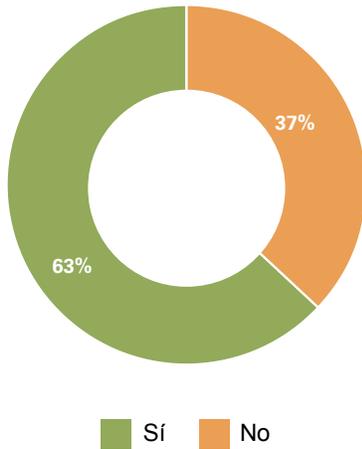
fuentes de financiamiento reportadas por las empresas fueron: proveedores con un 81.9% de las empresas (respecto de 84.9% en el trimestre previo), y banca comercial con 34.7%".¹⁰



¹⁰ Banco de México, *Evolución del Financiamiento de las Empresas*, México D.F., octubre-diciembre 2011.

Búsqueda de recursos para crecer

¿Dentro de sus planes utilizará servicios financieros de la banca y organizaciones especializadas en servicios financieros durante el 2012?

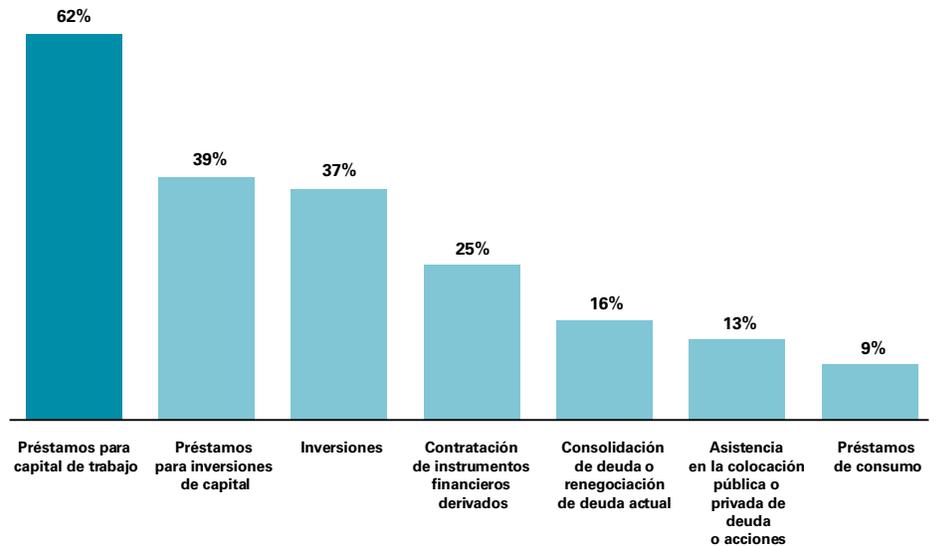


Si se trata de buscar asistencia financiera en 2012, la posición es afirmativa en 63% de las respuestas, siendo préstamos para capital de trabajo, préstamos para inversiones de capital, inversiones y contratación de instrumentos financieros derivados, los más destacados.

Es interesante observar que los empresarios, cuando se habla de volatilidad de los mercados financieros, muestran preocupación, primero, por su impacto en la estructura de costos (37%), que castiga su competitividad, y, segundo, por la falta de liquidez en el mercado de consumidores (30%), una búsqueda que puede dinamizarse mediante promociones de crédito, como ocurrió cuando la banca mexicana apoyó la promoción del "Buen Fin."

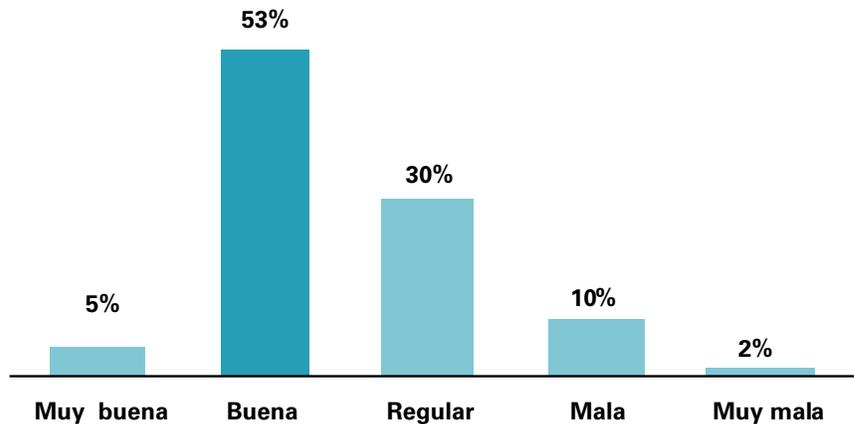
Esta búsqueda parece consistente con la opinión favorable que tienen los entrevistados respecto al comportamiento y servicios de la banca mexicana, que califican mayoritariamente de Buena (53%) y Regular (30%). Por lo pronto, y a pesar de la opinión que quizá tengan los usuarios de la banca de consumo y menudeo, los empresarios parecen conservar su confianza y lealtad a los bancos mexicanos, que dicho sea de paso se han mantenido fuertes y capitalizados a pesar de los desastres financieros de los últimos años.

¿Qué servicios considera serán demandados por su organización?

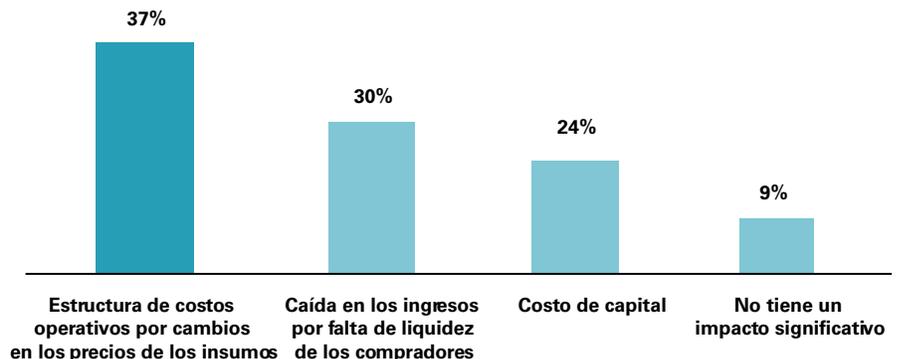


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

¿Cuál es su percepción de la banca en México?



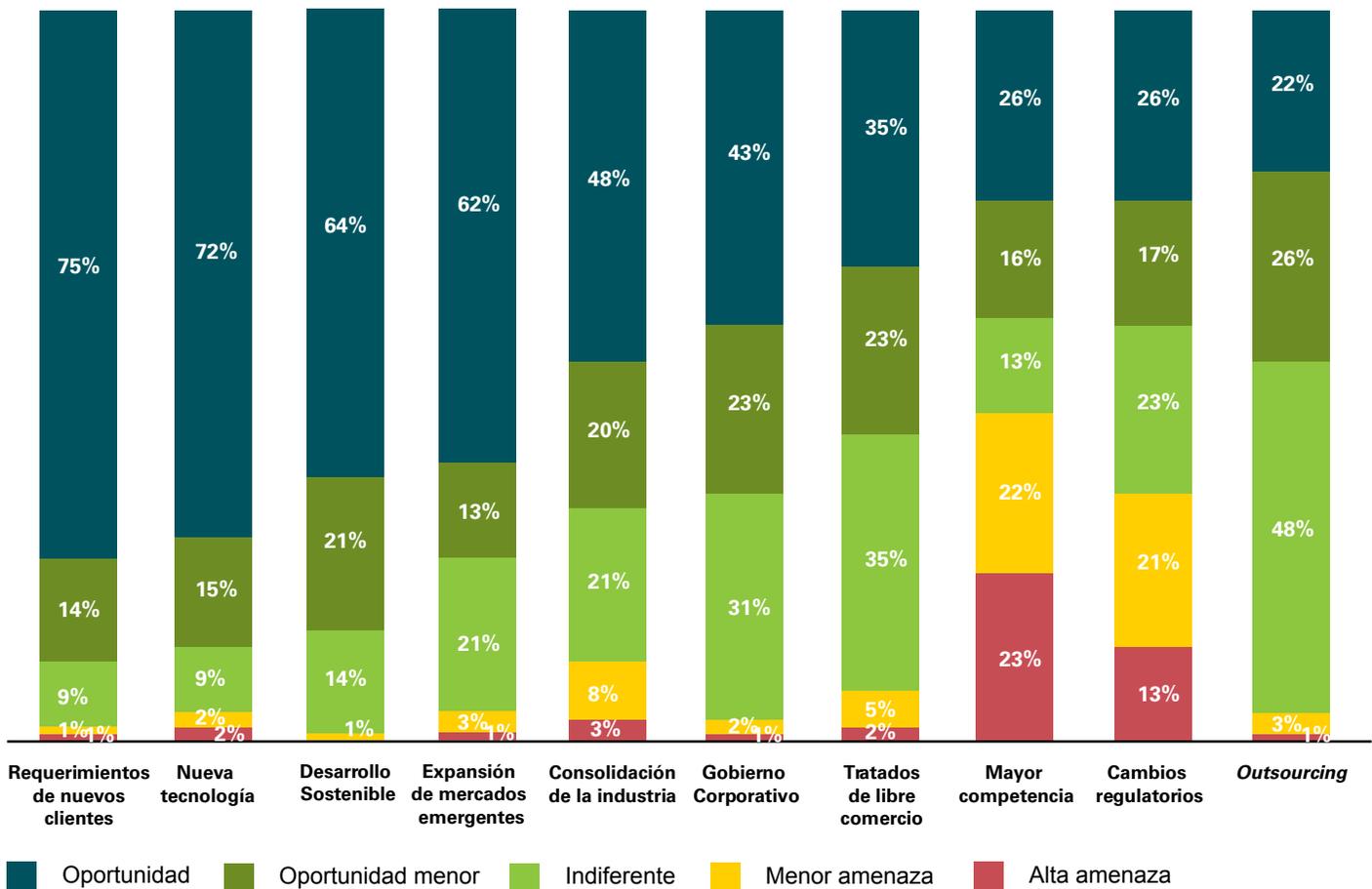
La volatilidad en los mercados financieros afecta su negocio principalmente en...





Riesgos y oportunidades

¿Percibe los siguientes aspectos como oportunidad o amenaza para su organización?



¿Qué elementos deben considerarse para apalancar las estrategias de crecimiento y sustentabilidad de las empresas? A la hora crítica, cuando hay que tomar decisiones radicales, de riesgo y oportunidad, los ejecutivos consultados han mostrado la solidez y consistencia de su visión, porque las oportunidades están bien definidas siendo requerimientos de nuevos clientes (75%), la utilización de la nueva tecnología (72%), desarrollo sostenible (64%) y expansión hacia los mercados emergentes (62%), las principales a destacar. Entre las amenazas o las situaciones de riesgo están claramente identificadas la mayor competencia (23%), es decir la entrada de nuevos ofertantes o el cambio de dirección de la tendencia de los consumidores, puesto que en una visión amplia es un competidor cualquier adversario que se dispute el interés y el dinero

de nuestros clientes. También se consideran amenazas los cambios regulatorios (13%), y con razón, porque normalmente no van en el sentido de simplificar las cosas y hacerlas más baratas, sino al contrario, imponen restricciones al uso de la energía, los materiales y la seguridad. Pero como se puede ver en la imagen, aun en los temas que pueden considerarse de signo negativo, buena parte de los encuestados sigue viendo oportunidades, como en el caso de la consolidación de la industria y los tratados de libre comercio. ¿Oportunidad o amenaza? No hace falta mucha especulación; en casi todos los temas, los empresarios mexicanos ven muchas más oportunidades que amenazas, y ésta es una apuesta afirmativa por un futuro mejor para México.





Conclusiones

El reto que enfrentan este año los empresarios y los inversionistas en México es complejo y multifacético porque, además de las variables económicas y de mercado, deben anticipar las posibles consecuencias, a favor y en contra, del proceso electoral mexicano, las elecciones en EU y las consecuencias de la crisis del euro. No es reto pequeño.

Sin embargo, cuando se consideran las respuestas que cerca de 400 empresarios y ejecutivos han dado a la encuesta de este año, se percibe un marcado optimismo y una gran confianza en los resultados de su gestión al frente de los negocios. Algunos de ellos esperan incluso crecimientos de dos dígitos. Esta percepción coincide con la idea de que en México, la actividad

económica se ha ido desvinculando de la vida política, y que las decisiones de los negocios tienen más influencia sobre los resultados que las decisiones de gobierno.

Con apoyo financiero o sin él, con la mira en el corto y el largo plazo, los profesionales interrogados hacen énfasis en la reducción de costos, en la eficiencia operativa, en la innovación y en la apertura de nuevos mercados, una combinación ganadora aunque se ejecute con prudencia y a paso lento. Ante la perspectiva de un año agitado por las polémicas, es buena noticia saber que empresarios e inversionistas tienen la vista puesta en el futuro de sus negocios, mismos que generan empleo, distribuyen riqueza, contribuyen al fisco y favorecen la paz social.





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 que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2012 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, México, 11650. El nombre y logo de KPMG, así como "*cutting through complexity*" son marcas registradas o marcas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados.