



KPMG[®]
cutting through complexity

Perspectivas de la Alta Dirección en México 2013

KPMG en México

Prólogo 4

Percepción de la situación económica del país y secuelas de la crisis 6

- La crisis que va de salida 6
- A las empresas les irá mejor 8
- Contra la crisis, usar la imaginación 9

Evaluación de los diferentes niveles de gobierno 10

- Gobierno Federal: los meses de prueba 10
- Actitud ante el nuevo Gobierno Federal 12
- Ley de Ingresos para 2013 14
- Calificación del régimen fiscal 15
- El gobierno y la competitividad 16
- La inseguridad y las inversiones 17
- Las leyes que no impulsan la competitividad 17
- Expectativas de la Reforma Laboral 17

Competitividad en el entorno mexicano 18

- Estrategias de competitividad 19
- Los costos, siempre a la baja 20
- El nuevo reto de la Administración de Riesgos 22

Planes estratégicos y acciones inmediatas 24

- El *outsourcing* a revisión 24
- Crecer y expandirse 26
- Estrategias de crecimiento regional y global 28
- La banca y los recursos para crecer 30
- La banca: mucho por avanzar 33

Riesgos y oportunidades 34

Conclusiones 36



Prólogo

No se puede desarrollar un negocio, una economía, un país, si los tomadores de decisiones no están debidamente enterados de lo que ocurre a su alrededor, de lo que la gente piensa, cree o espera de sus líderes. Las estadísticas oficiales pueden ser de ayuda, pero también hay que apoyarse en otro tipo de información. Esa síntesis, donde se combinan los datos duros con las percepciones, la realidad con las esperanzas, es lo que hace que unos apunten en la dirección correcta y otros no.

Enfocarse hacia el futuro es el objetivo de Perspectivas de la Alta Dirección en México, realizada cada año por KPMG para sondear la opinión, las expectativas, los retos de nuestros clientes encuestados, que este año fueron más de 600, entre ejecutivos y empresarios de muy diversos giros industriales.

Las perspectivas que este año ven los empresarios en México son diferentes a las de años anteriores, no sólo porque se estrenó una nueva administración federal y algunas estatales y municipales, sino porque se concretó la Reforma Laboral y se esperan otras de las más demandadas. Esto ha propiciado algunos cambios muy interesantes en números y opiniones con respecto a años pasados.

Con base en estos datos, y analizando algunos de los temas centrales de la agenda de las empresas, desde el financiamiento hasta la gestión de riesgos, desde la competitividad hasta la apertura de nuevos mercados, México ofrece a los empresarios, en este año de cambios, una oportunidad extraordinaria para aprender y para crecer.

Le invito a ponerse en contacto con nuestros especialistas en estos y otros temas, para que podamos trabajar juntos en las soluciones que los negocios requieren.

Atentamente,

Roberto Cabrera

Socio a Cargo de Industrias y Mercado
KPMG en México

Perfil e industria de los encuestados

Perfil

Director	48%
Gerente	21%
Presidente	11%
Subdirector	5%
Miembro de Comité y/o Consejo	5%
Vicepresidente	3%
Otro	7%

Industria

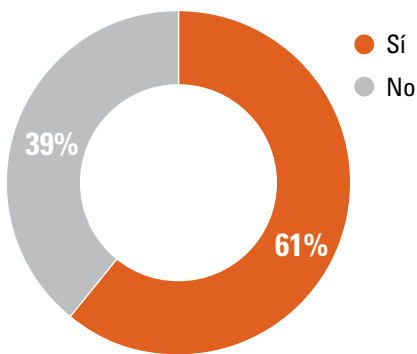
Servicios Financieros	16%
Manufactura/Industrial	13%
Servicios	12%
Alimentos y Bebidas	7%
Automotriz	6%
Electrónicos/Software	6%
Consumo/Retail	5%
Química/Farmacéutica	4%
Construcción/Infraestructura	4%
Energía y Recursos Naturales	4%
Hotelería y Turismo	3%
Transporte	2%
Gobierno	2%
Entidades no Lucrativas	2%
Inmobiliaria	2%
Medios de Comunicación	2%
Salud	1%
Telecomunicaciones	1%
Otra	8%



Percepción de la situación económica del país y secuelas de la crisis

La crisis que va de salida

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



Esta edición de nuestro estudio Perspectivas de la Alta Dirección en México, que en esta ocasión alcanzó un número récord de respuestas recopiladas en diciembre de 2012 y enero de 2013 (un poco más de 600), es muy notable porque se realizó en medio de un cambio de gobierno y la transición en el Congreso. Y porque en esos días finales de 2012 parecía que se habían destrabado algunas viejas

promesas, como la Reforma Laboral. Hay que reconocer que, como ocurre en muchas circunstancias parecidas, los empresarios y la sociedad en su conjunto vivían una época de cierta euforia, con esperanza y curiosidad por lo que traería la nueva administración federal. En México, un cambio de Presidente es sin duda un suceso importante, del que la sociedad espera mucho.

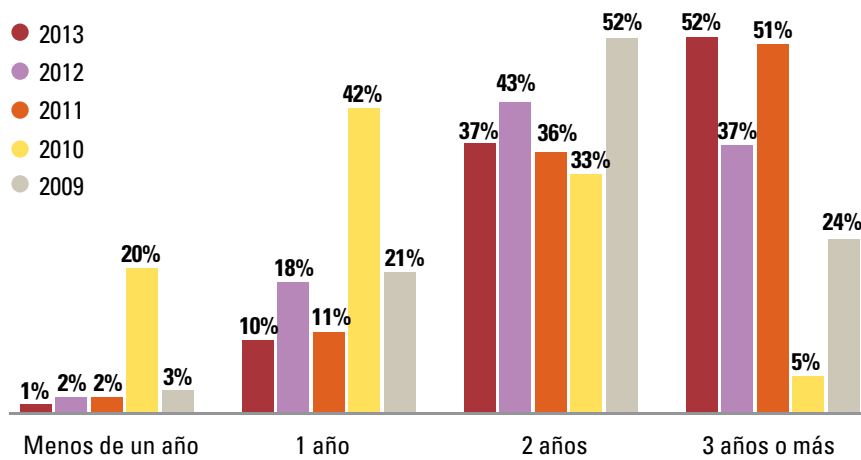
Pero aun cuando a los nuevos mandos se les suelen dar plazos para instalarse y tomar las riendas de las oficinas, que algunos llaman "luna de miel" por cierta benevolencia y simpatía frente a la novedad, también hay que reconocer que un país con tantos retos no tiene mucho tiempo para esperar.

Los asuntos deben resolverse de la mejor manera, y los de la economía no dejan mucho espacio a la pasividad. Con nuevos o viejos gobernantes, todos los días se abren negocios, se hacen transacciones y se pagan compromisos. Y, como en la

edición de 2012, se tienen que revisar las secuelas de las crisis pasadas, que si bien pierden notoriedad, muchos las siguen padeciendo.

Aunque el tema ha sido opacado por otros más actuales (como las elecciones presidenciales y el reciente "abismo fiscal" en Estados Unidos), la crisis financiera de 2008 ha sido superada por un número muy importante de compañías. Este año, 61% de las respuestas aceptan que México ya salió de la crisis, un cambio de casi 20 puntos respecto del año pasado, cuando fue de 43%. Pero lo llamativo es que 39% de las empresas sigue pagando las consecuencias de una crisis cinco años después. Para las empresas que se dicen afectadas, las expectativas de salir finalmente del pozo son menores que en 2012. En esta ocasión, 52% cree que lo superará en tres años o más (el año pasado fue 37%). Sólo 11% tiene la esperanza de recuperarse finalmente a lo largo de este año.

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



La perspectiva es mucho mejor cuando se pregunta sobre la posibilidad de una nueva recesión: sólo 22% cree que puede suceder, mientras que 78% no piensa así

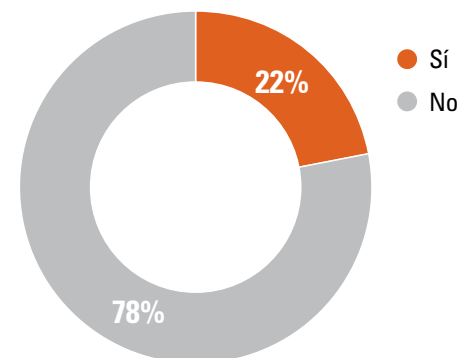
Lo curioso es que en 2010, es decir el año inmediato al desastre, 95% de los encuestados creyó que todo se resolvería muy rápido, en menos de un año, uno o dos años, y sólo 5% escogió la opción de tres años o más. Ahora, tres años más tarde, esa opción la escogió la mitad de la audiencia. En resumen, los que no se recuperaron pronto, siguen percibiendo una situación muy difícil, aunque es posible que con una buena reestructura o medidas radicales, puedan salir adelante.

La aparente aspereza de estas opiniones contrasta con las respuestas que estos mismos empresarios dan a otras preguntas de la encuesta, y que muestran una opinión mucho más positiva en términos de expectativas, rentabilidad y otros aspectos. Sin embargo, vale la pena recordar las consecuencias de largo plazo que dejan estas crisis globales, que algunos prefieren olvidar pronto. Y también sobre la importancia de tomar medidas radicales y de inmediato, y no esperar a que las heridas sanen solas.

La perspectiva es mucho mejor cuando se pregunta sobre la posibilidad de una nueva recesión, que a pesar de su condición más o menos abstracta se vive como una grave amenaza. Este año, sólo 22% cree que puede suceder, mientras que 78% no piensa así. El optimismo es mucho mayor que el año pasado, cuando 40% votaba por el sí y 60% por el no. Es decir, existe la creencia de que las economías de México y Estados Unidos han entrado en una etapa de estabilidad y que las amenazas provenientes de Europa no se han materializado. También podría sumarse a esta visión positiva una transición política y electoral limpia y sin conflictos que castigarán o amenazarán a los mercados.



¿Usted considera que caeremos en una nueva recesión?



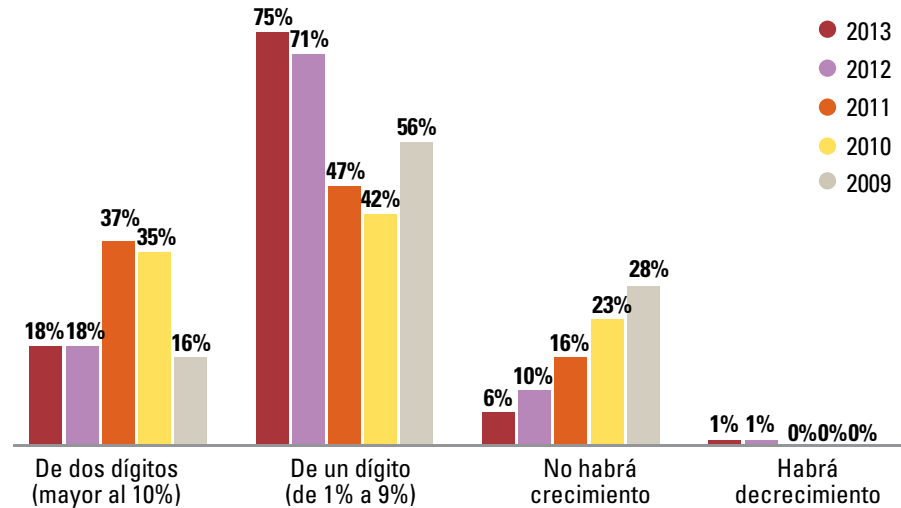


A las empresas les irá mejor

El optimismo se confirma cuando se interroga a los ejecutivos sobre su perspectiva individual. El año les luce bastante atractivo: 75% de ellos espera crecimiento de un dígito, el año pasado fue 71%, pero en 2010 sólo de 42%, lo mejor es que 18% espera un crecimiento de dos dígitos en este ejercicio.

Considerando que según la “Encuesta Sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado” realizada en enero de 2013 por el Banco de México¹, la economía del país podría crecer entre 3% y 4%, las empresas líderes muestran un optimismo que quizá ya se esté reflejando en el indicador de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). En enero pasado superó la barrera de los 45,000 puntos (desde los 36,800 puntos en enero de 2012, un año antes)².

Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para el 2013 sea...



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

Entre las consecuencias que dejó la crisis financiera al interior de las empresas se desglosa una decena de aspectos que, para quien quiera estudiarlos con detalle, revela riesgos y oportunidades de cambio: en los primeros lugares se mencionan baja en los ingresos (48%) y aumento de costos (44%), seguidos de mayor inseguridad sobre quiebra de empresas y fuga de capitales, lo que prueba que las empresas nacionales resisten con bastante entereza.

La preocupación frente a la inseguridad (37%), apenas ha descendido frente a las cifras de 2012 (39%), lo que indica que sigue siendo un reto. El tema tiene dos facetas: las noticias y la percepción generalizada de impunidad, por un lado, y por el otro las afectaciones concretas y daños materiales a nivel local, en los municipios, las carreteras y los estados donde las empresas tienen operaciones.

Como ocurre en estos casos, la crisis también tiene un lado favorable para quienes están en el negocio adecuado o toman decisiones rápidas. Para 30% de los encuestados, la crisis fue una oportunidad de hacer mejoras, reenfocarse y actualizar sus negocios.



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

¹ Banco de México, Encuesta Sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado, México D.F., enero de 2013.

² Bolsa Mexicana de Valores, cierre del 28 de enero de 2013, www.bmv.com.mx.

Contra la crisis, usar la imaginación

Cuando se pregunta sobre las medidas tomadas en las empresas para contrarrestar las consecuencias de la crisis, la imaginación y la creatividad salen a relucir: las empresas se dedicaron a reducir costos (89%), fortalecer las estrategias de control interno (79%), y hacer reestructuraciones financieras y operativas (74%); sólo en 33% de los casos se recurrió a los recortes de personal, que no debieron ser severos dado que en 2012, las tasas de desempleo se han mantenido estables.

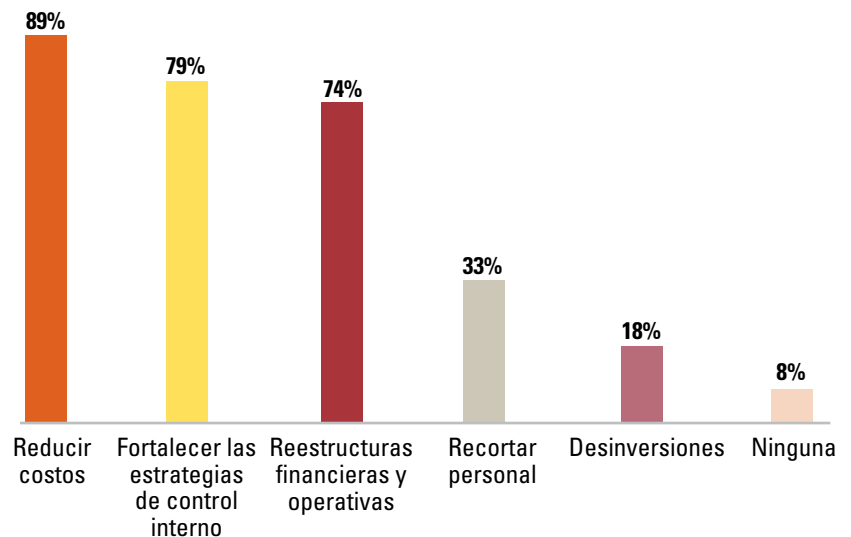
Con todo y los rezagos, las pérdidas y los costos asumidos, debiera pensarse que todas estas

medidas tuvieron éxito, porque 77% de las respuestas refiere que la rentabilidad se ha mantenido o incluso crecido (40%). Si se balancean con las respuestas que refieren aumentos de costos, recortes y reestructuraciones, el resultado es que las empresas todavía están haciendo utilidades, aunque hayan bajado los márgenes y tengan limitaciones de flujo. En la industria automotriz se ven los resultados de estas estrategias. Las armadoras, que han hecho fuertes inversiones y están a la vanguardia en cuanto a la calidad de sus vehículos, han tenido exportaciones récord.

En cambio, el mercado interno no ha respondido debido quizá al lento crecimiento de la economía y los financiamientos. Es una oportunidad para los distribuidores y concesionarios, que el año pasado vendieron menos que en 2007. Los subcompactos, es decir los autos pequeños y que representan mayores volúmenes, son el segmento con peor desempeño³.

77% de las empresas mantuvo o superó su rentabilidad

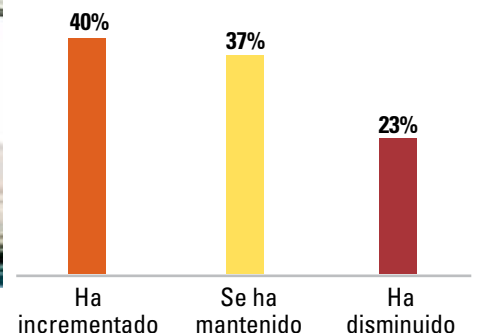
¿Qué acciones tomó, ha tomado o tomará su empresa a corto plazo para contrarrestar los efectos de la crisis?



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...



³ Boletín de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, 7 de febrero de 2013 (www.amda.mx). Cf. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (www.amia.com.mx).

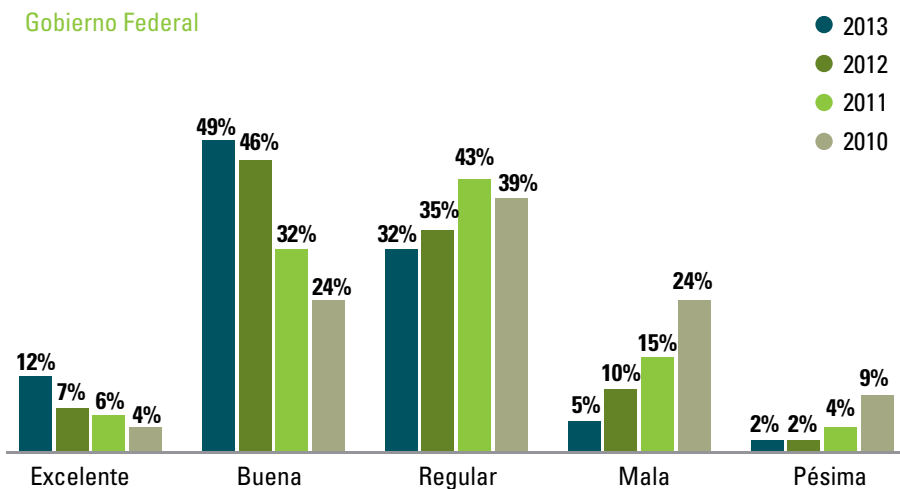
Evaluación de los diferentes niveles de gobierno

Mucho se ha insistido sobre la idea de que la marcha de la economía —y en particular el desarrollo de las empresas— se está independizando de la política y las decisiones de los gobiernos; lo más probable es que esta independencia ocurra más en ciertas áreas o sectores industriales, y menos en otros.

Por lo pronto, algunas respuestas de esta encuesta muestran que para muchos empresarios esa distancia todavía no es muy grande y que persisten los desencuentros sobre las políticas públicas.

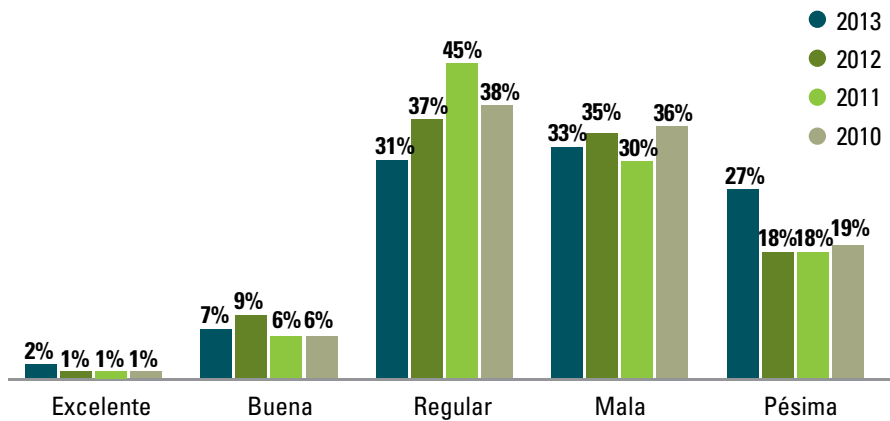
Gobierno Federal: los meses de prueba

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



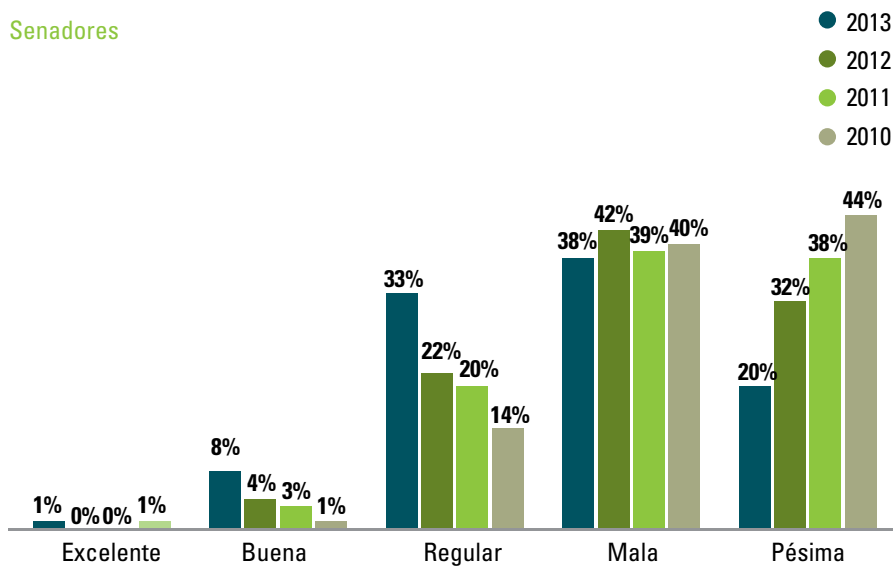
49% considera como buena la actuación de las autoridades ante el entorno económico que está viviendo el país

Gobiernos Estatales



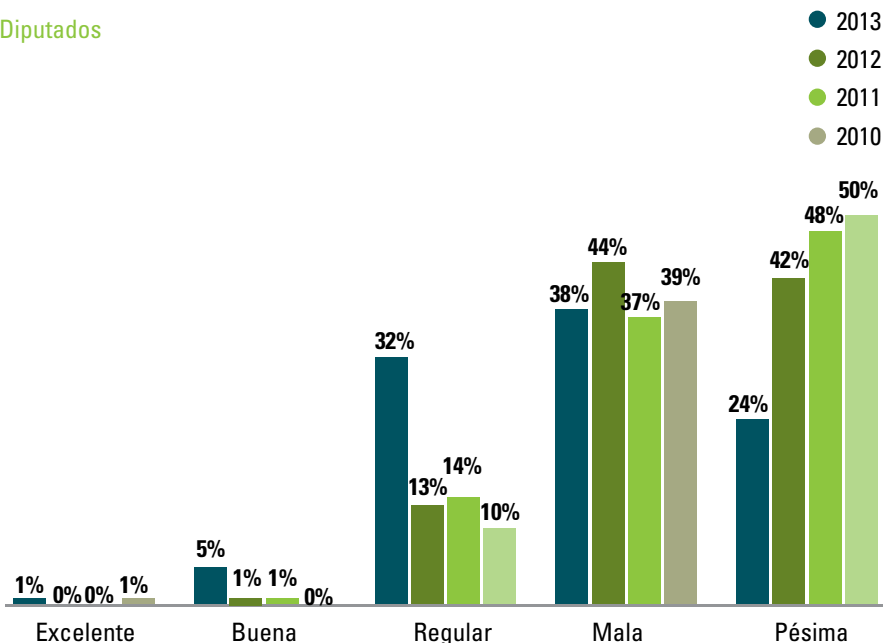
Esta encuesta se realizó durante la transición entre las dos administraciones federales, y muestra una mayor aceptación que habría que compartir entre el gobierno saliente y el entrante (49% lo calificó como "bueno" y 12% como "excelente"). Hay que recordar, por ejemplo, que la Reforma Laboral se gestionó por un Congreso de "transición". En esos días se dio por hecho que las reformas pendientes, como la Fiscal, la Energética y la Educativa, no sufrirían demoras. También se advirtió sobre una Ley de Ingresos sin grandes cambios, y la oferta de un "déficit cero" para el primer año de la nueva administración. El hecho es que sólo 5% califica de "malo" al Gobierno Federal, cuando en 2010 el número era 24%.

Senadores



Los Diputados y Senadores no se benefician mucho con esta benévola percepción de los ejecutivos, aunque registran las mejores cifras en cuatro años: 8% considera "bueno" y 38% "malo" el comportamiento de los Senadores, y para los Diputados federales las cifras son 5% y 38%, respectivamente.

Diputados



Los gobernadores, por su parte, tendrán que seguir batallando para mostrar sus méritos, porque las cifras les siguen siendo muy adversas. La respuesta "bueno" cayó de 9% en 2012 a 7%; y la de "pésimo" subió de 18% a 27%. Estos números pueden estar mostrando la decepción de los empresarios frente a la actuación de los gobernadores estatales, tanto en su manejo de la economía local como en el control de la inseguridad y los conflictos sociales. Valdría la pena reflexionar más a fondo sobre la relación de las empresas y su involucramiento con los gobiernos estatales.



Actitud ante el nuevo Gobierno Federal

Vale la pena comentar el cambio positivo registrado entre los encuestados respecto de la gestión del nuevo gobierno en materia de competitividad. El año pasado, antes de las elecciones, se preguntó sobre el impacto de las elecciones, y 51% de los empresarios respondió que sería nulo; sólo 19% esperaba algo positivo. Ahora, pasado el proceso y con la nueva administración, todo parece haber cambiado: 54% de las respuestas considera que el cambio tendrá un impacto positivo en las empresas.

Es posible que en 2012, con el ruido mediático paralelo al proceso electoral, los empresarios hayan tomado distancia y de ahí su notorio escepticismo. Este año, con el traspaso pacífico del mando, se entiende que renazcan el optimismo y las expectativas.

Por lo pronto, 40% espera que se acelere la agenda legislativa para empujar las reformas estructurales prometidas, 26% anticipa un aumento en el consumo interno, y 22% espera un aumento en la Inversión Extranjera Directa (IED).

Aunque sólo 8% de la muestra escogió "Negativo" en este aspecto, hay que tomar en cuenta las dos principales preocupaciones del grupo: un aumento en la inseguridad debido a la posibilidad de que el nuevo gobierno cambie sus prioridades (29%), una idea alentada en algunos foros como medida para enfocar mejor las estrategias de prevención y reconstrucción del tejido social. El temor por las demoras en los programas oficiales de fomento empresarial (24%) son entendibles, porque es previsible que los trámites y sobre todo los recursos financieros tarden más mientras se instalan las nuevas autoridades y se definen sus planes de corto plazo.

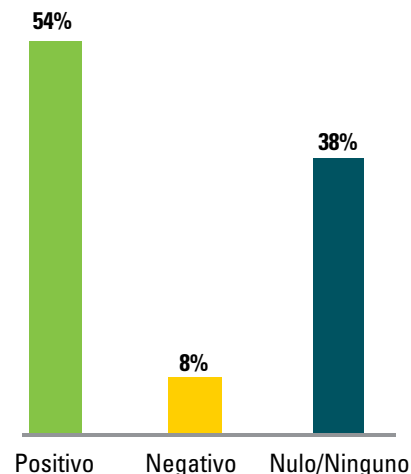
Quienes no esperan cambios significativos (38% de la muestra), creen que en realidad la agenda política tiene poca influencia en la macroeconomía y el contexto global (53%), mientras que otro grupo siente que su negocio no será afectado debido a su liderazgo, innovación y diversificación de mercados. En otras palabras, hay quienes se

sienten inmunes a un cambio en la administración pública. Sólo una pequeña proporción de las respuestas consideró que el cambio de gobierno será negativo para el país, y entre sus principales argumentos figuran un potencial aumento en la delincuencia y la corrupción, y una demora en el flujo de los apoyos oficiales al sector empresarial.

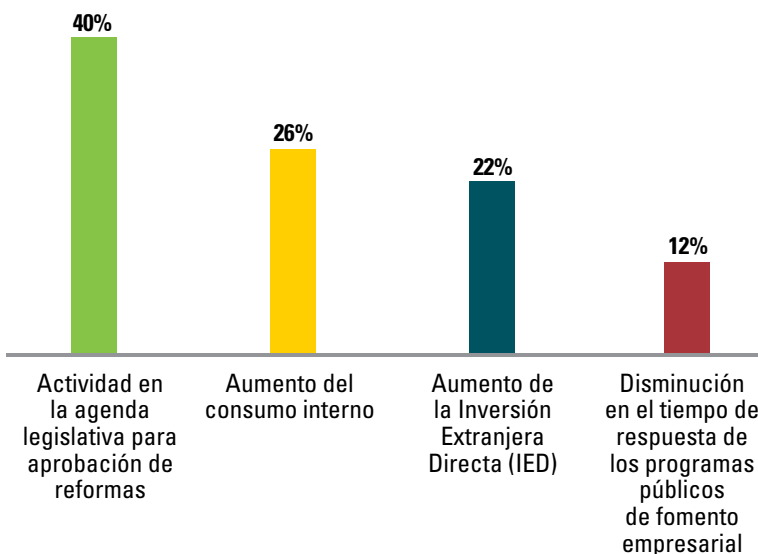
Respecto del tema de la inseguridad y el cambio en las prioridades de la nueva administración, quizá sea demasiado temprano para tomar posiciones. En los primeros días del nuevo gobierno efectivamente se hicieron comentarios sobre la intención de poner en un primer plano los planes de gobierno, y sus propuestas para incentivar la economía y resolver problemas sociales.

También ocupó los primeros días de la administración la firma del llamado Pacto por México (pactopormexico.org), que compartieron los principales partidos políticos, ayudó en las negociaciones, así como a minimizar los riesgos de la confrontación. Sin embargo, algunos crímenes de alto impacto mostraron que al nuevo gobierno le será difícil apartar el tema de la violencia de los reflectores.

Usted considera que el cambio de gobierno tendrá un impacto en la competitividad de su empresa...

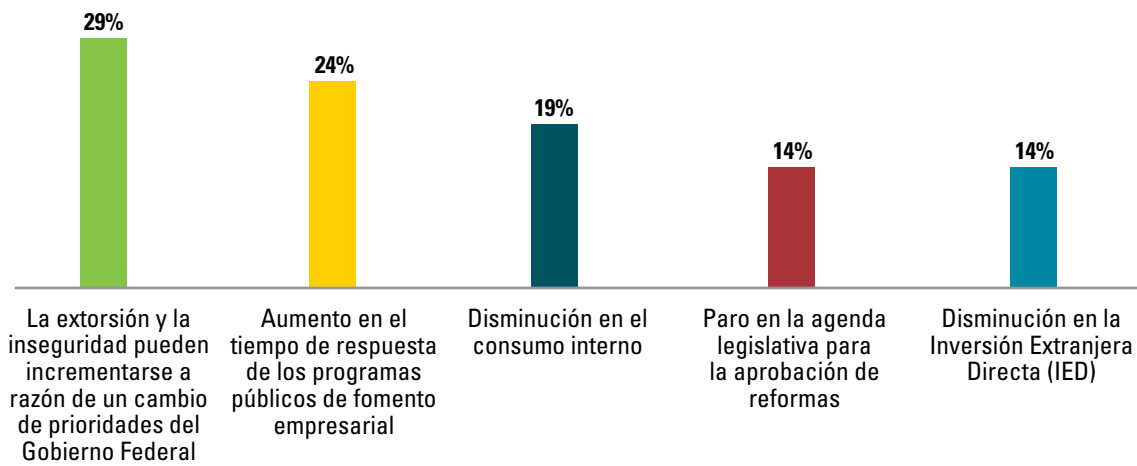


Seleccionó impacto positivo, ¿por qué?

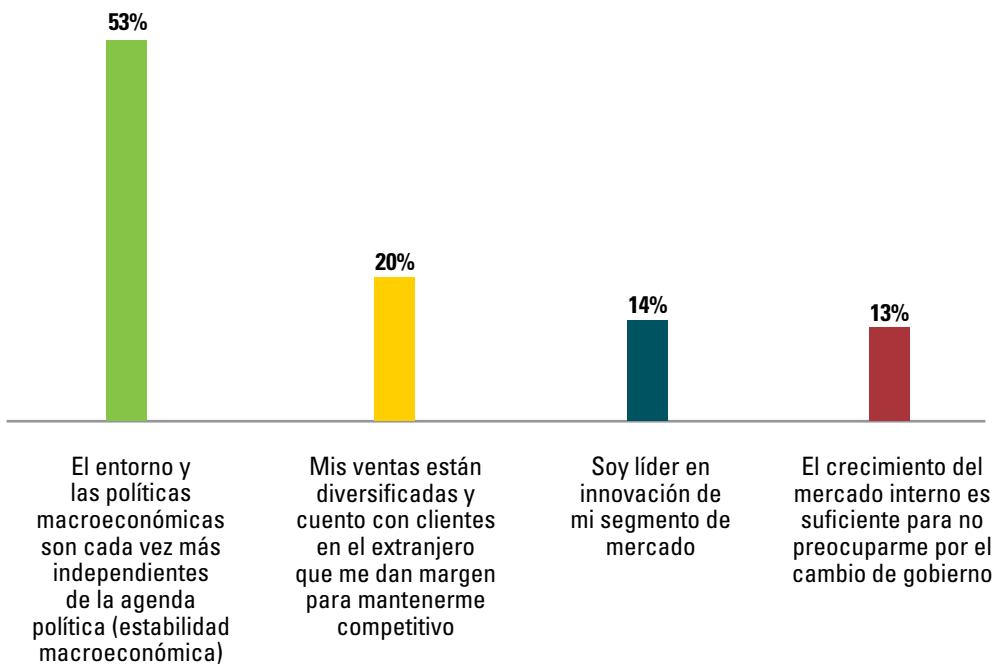




Seleccionó impacto negativo, ¿por qué?



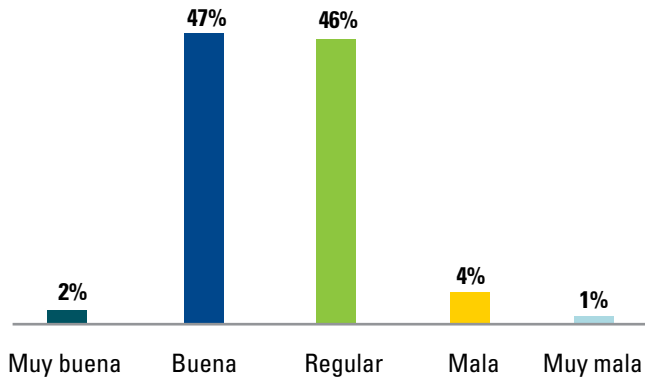
Seleccionó impacto nulo/ninguno, ¿por qué?



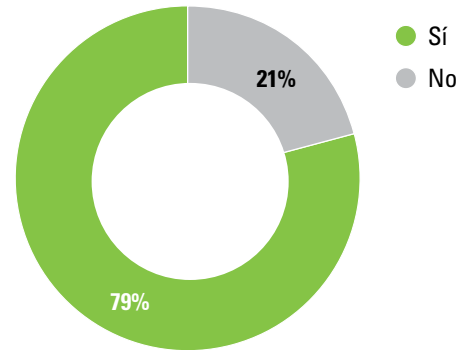


Ley de Ingresos para 2013

¿Cómo califica la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2013?



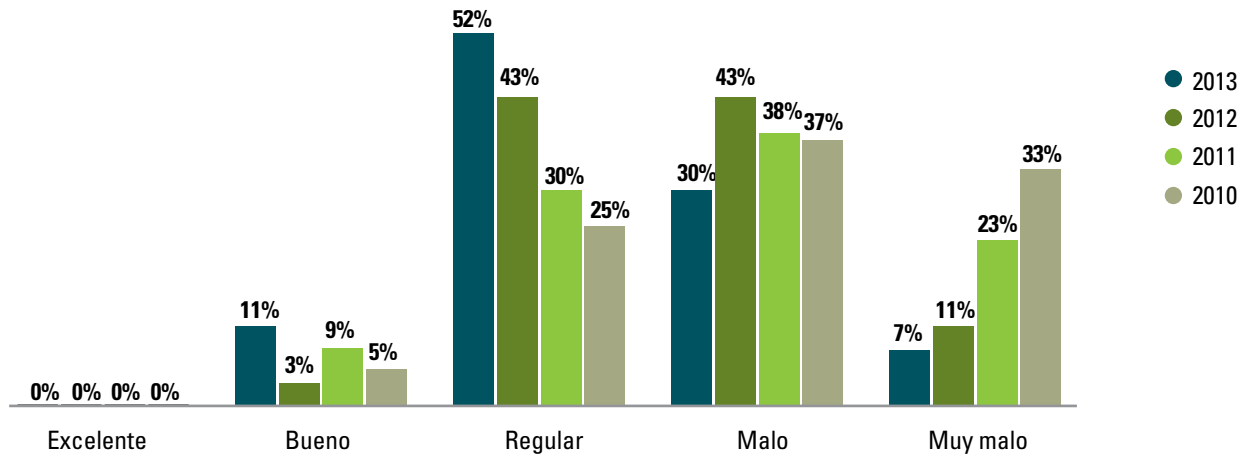
¿Espera usted que la economía del país mejore durante 2013 con respecto a 2012?



En concordancia con la visión relativamente favorable con que los empresarios recibieron la nueva administración y sus promesas de mejorar el ambiente de negocios, este año hay respuestas mayoritariamente positivas frente a la Ley de Ingresos de 2013, que como se sabe no introdujo cambios sustanciales en el régimen fiscal. Mejor todavía, 79% de los entrevistados acepta o espera que la economía mejore en 2013, un respaldo muy importante más allá de los matices que se puedan percibir en otras secciones de esta encuesta. A una pregunta directa, las respuestas son igualmente claras, y es obvio que este apoyo no tiene en cuenta que, para los analistas y autoridades, el país crecerá de manera modesta.

Calificación del régimen fiscal

¿Cómo califica al régimen fiscal en México?



Cuando se busca calificar el régimen fiscal, sin embargo, reaparece la reiterada impresión de que es complicado de seguir. La Ley de Ingresos parece que está bien, y hay esperanzas de crecimiento, pero el régimen fiscal como tal no cumple las expectativas. La mayoría (82%) lo califica entre regular y malo, y sólo a 11% le da una buena impresión.

Es un tema largamente debatido y con una reforma postergada sobre la que no hay acuerdos. Se ha discutido la permanencia del binomio ISR-IETU, y la posibilidad de una tasa fija o "flat tax", pero no hay consensos. Ni siquiera se trata, como en Estados Unidos, de definir el tamaño del estado a partir del tamaño de la recaudación y de sus responsabilidades básicas (seguridad, educación, salud, etc.).

Con todo, es posible que ya haya avances sobre la implementación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para alimentos y medicinas, con las modalidades que sugiera la realidad de la economía social.

Será muy interesante cotejar estas opiniones una vez que se materialice la Reforma Fiscal. Y esperamos que no ocurra lo que pasó con la Reforma Laboral ya aprobada, y que según se verá más adelante, no ha sido bien recibida. Muchos lectores podrían imaginar que la Reforma Fiscal se trata de pagar menos impuestos, pero es difícil que eso ocurra, aun y cuando se puedan incorporar nuevos contribuyentes desde la parte informal de la economía. Como se dice en forma coloquial, hay que tener cuidado con lo que se desea, porque se puede cumplir.

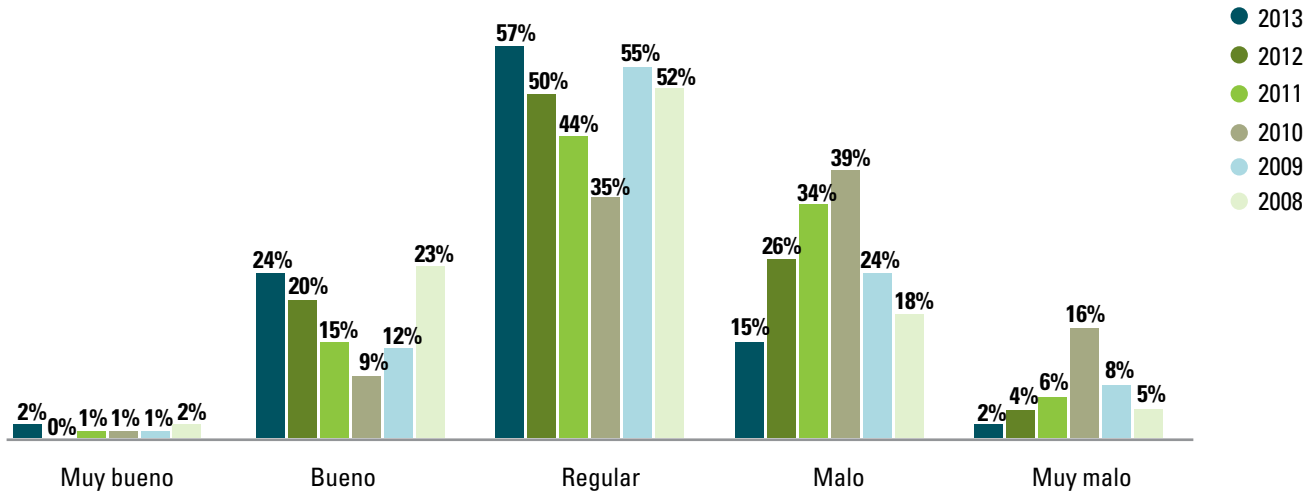


Cuando se busca calificar el régimen fiscal reaparece la reiterada impresión de que es complicado de seguir



El gobierno y la competitividad

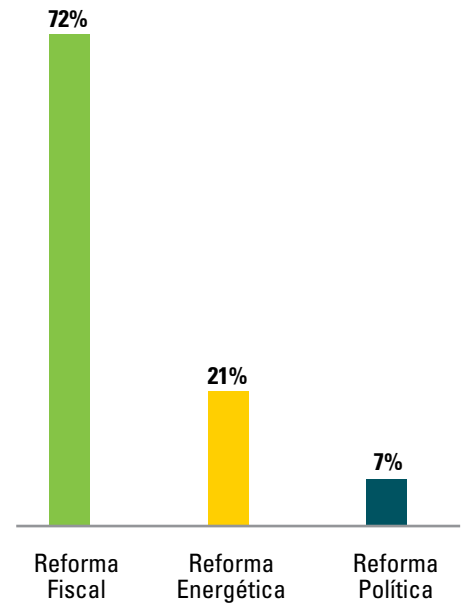
¿Cómo considera el papel que el gobierno está realizando como promotor de la competitividad?



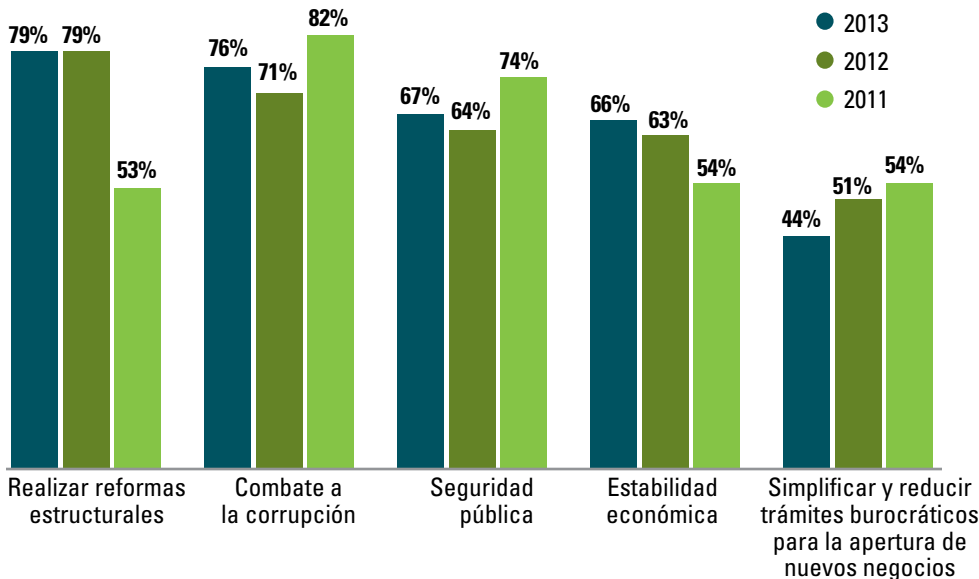
Quizá todas estas expresiones favorables y desfavorables se retratan cuando se busca conocer la opinión sobre el papel del gobierno como promotor de la competitividad. Los números son ligeramente mejores que el año pasado, pero todavía conservadores. Entre los asuntos pendientes, los empresarios insisten en las reformas estructurales (79%) y en especial sobre la Fiscal (72%).

También mencionan la corrupción y la inseguridad, con porcentajes similares y sin grandes variaciones respecto del año anterior. La inseguridad, manifiesta en robos, amenazas, fraudes, extorsiones y otros delitos, muestra que los empresarios siguen preocupados por el tópico y que sus negocios han sido afectados de muy diferentes maneras.

Seleccionó reformas estructurales, ¿cuál?



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



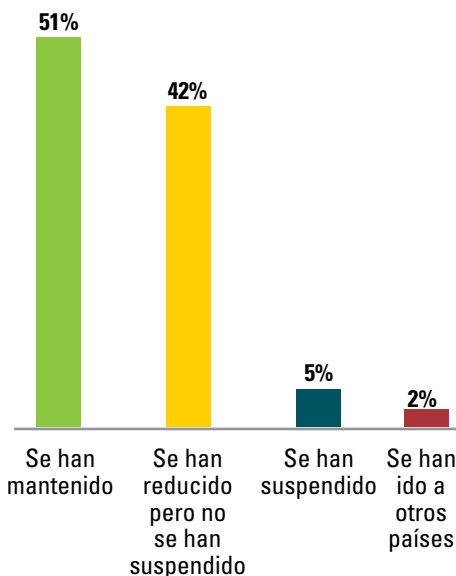
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

La inseguridad y las inversiones

En muchas ocasiones se ha tratado de relacionar la inseguridad con las inversiones, y en general no se ha podido demostrar una afectación directa, sobre todo en términos precisos. Es más, la IED se ha mantenido relativamente estable a lo largo de los últimos años. En 2011, alcanzó 19,439 millones de dólares, 9.7% más que en 2010⁴. Las cifras definitivas de 2012, se conocerán en los primeros meses de 2013.

Sin embargo, y más allá de lo que digan los números, es interesante señalar la percepción (y las decisiones) de los ejecutivos que respondieron a este estudio. Aquí se revela que 42% de los directivos ha reducido sus inversiones, 5% sí las han suspendido. Podría sostenerse que, puesto que 51% de los negocios ha seguido adelante, el vaso está "medio lleno". Pero si se espera que el país crezca y siga creando riqueza, innovación y empleo, no es aceptable que la mitad de las ideas, proyectos o iniciativas se pospongan o se pierdan por la inseguridad, que en otros países ni siquiera es prioritario en la agenda empresarial.

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

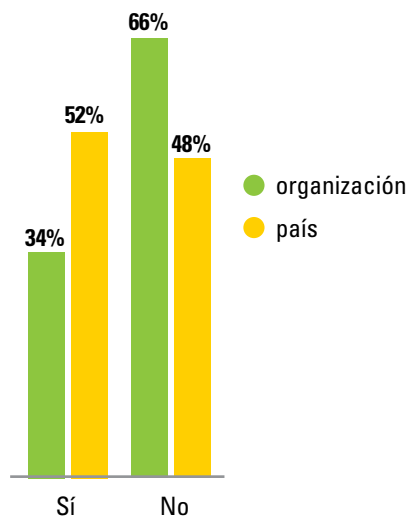


Las leyes que no impulsan la competitividad

Los diferentes niveles de gobierno deberán extremar sus esfuerzos para convencer a la comunidad empresarial sobre la eficiencia de sus políticas de competitividad y ambiente de negocios, y la Ley de Ingresos, es decir el presupuesto de ingresos y recaudación, debería ser uno de ellos. Sólo 34% la aprueba con relación directa a su negocio, y 52% cree que es benéfica para el conjunto del país. ¿Es una respuesta irreflexiva, o como en otros temas refleja el distanciamiento entre las políticas públicas de promoción de la empresa y las ideas o expectativas de los líderes de negocios?



¿Considera usted que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2013 impulsará la competitividad y el crecimiento de su...?

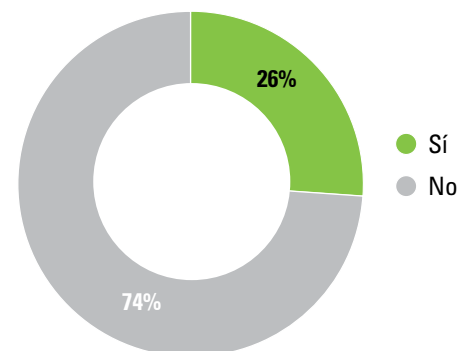


Expectativas de la Reforma Laboral

La reflexión no parece exagerada si se considera la opinión de los empresarios sobre la Reforma Laboral. Las cifras son asombrosas, a pesar de que apenas comienza a entenderse el alcance de las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo y regímenes como el *outsourcing*. La reforma se había discutido durante todo el sexenio y había muchas versiones encontradas, así que es entendible cierto grado de confusión sobre lo que aprobaron Diputados y Senadores. A pesar de que incluye muchas de las medidas demandadas por los empresarios, como la flexibilidad para contratar y despedir personal, y la limitación a la acumulación de salarios caídos durante la tramitación de juicios laborales, los empresarios parecen tener una opinión fuerte al respecto: 74% asegura que no cumplió con sus expectativas. Esto hace suponer que eran mucho más agresivas, o que simplemente los cambios no fueron bien comunicados.

Ante la dureza de la respuesta es difícil saber qué es lo que les hubiera satisfecho. El año próximo, una vez que la reforma haya sido decantada y las empresas comiencen a utilizar las nuevas herramientas, podrá obtenerse un panorama más claro.

¿La Reforma Laboral cumplió con sus expectativas?



⁴ Secretaría de Economía, México captó 19 MMDD por IED en 2011, www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/notas-relevantes/7413-mexico-capto-19-mmdd-por-ied-en-2011.

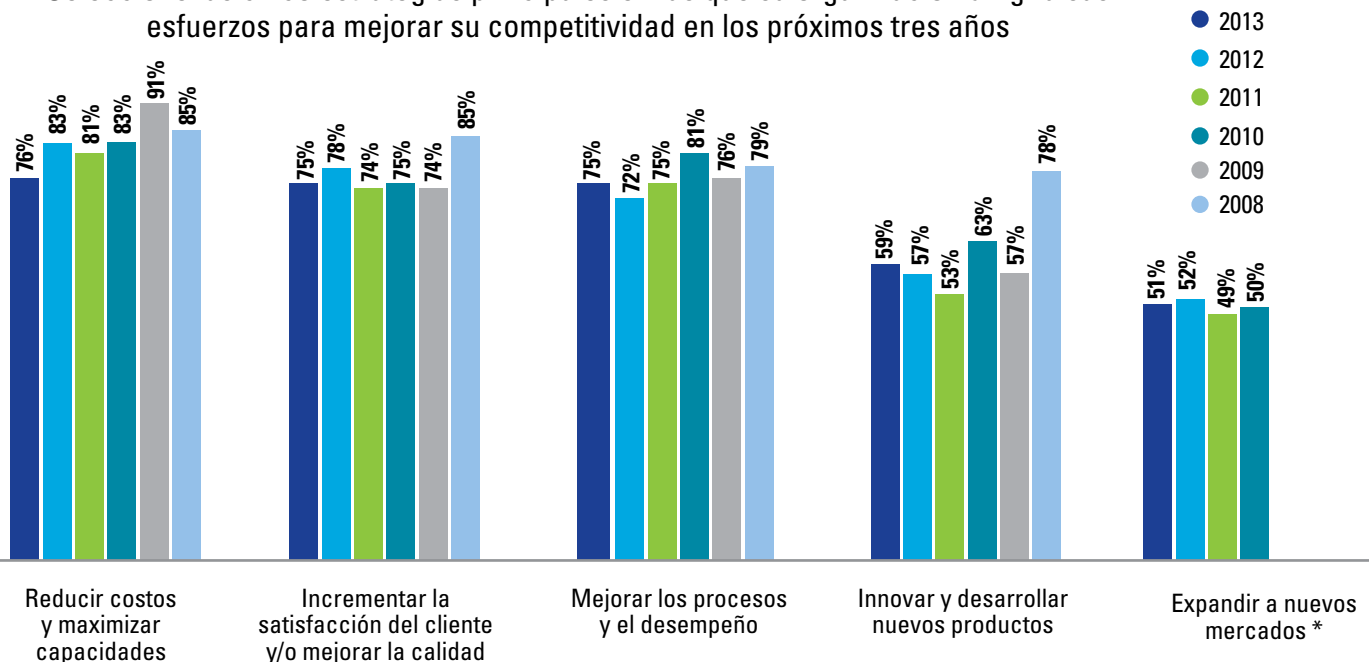
Competitividad en el entorno mexicano

Como sea que se combinen los factores que impulsan o frenan la competitividad, es decir, ambiente empresarial, seguridad, facilidad para abrir y cerrar negocios, flexibilidad laboral y fiscal, programas y estímulos oficiales, reformas estructurales, entre otros, los empresarios son consistentes, año con año, respecto a las prioridades para mejorar la competitividad en sus compañías.

Con pequeñas oscilaciones los retos siguen siendo reducir los costos y maximizar el uso de las capacidades (76% de las respuestas), trabajar en la satisfacción del cliente y/o mejorar la calidad (75%), mejorar los procesos y el desempeño (75%) y avanzar en la innovación y los enfoques hacia el mercado. En varios grupos de preguntas de esta encuesta se percibe, a veces con gran claridad, la

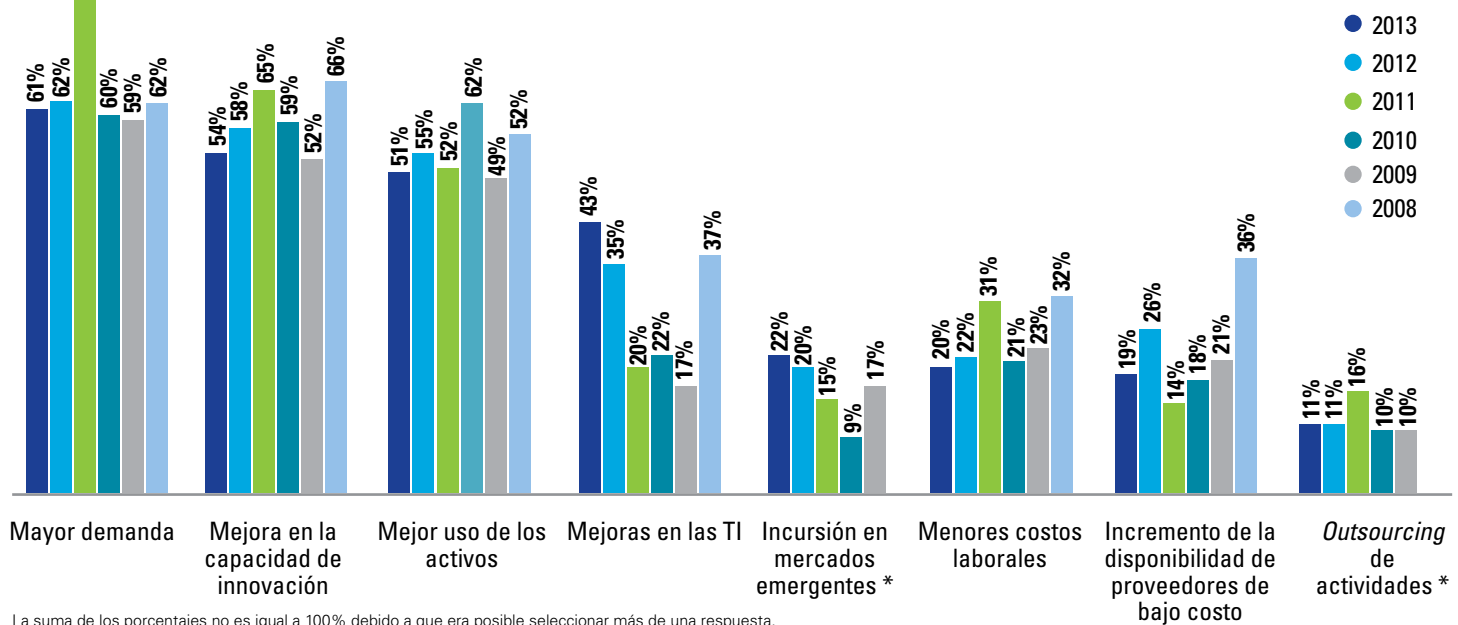
idea de que el futuro de las empresas depende sobre todo de sus propias iniciativas, de su creatividad, y de los esfuerzos que realicen para ser mejores y más competitivas. En general, parece que los empresarios creen que los gobiernos pueden hacer mucho por este crecimiento, pero no esperan que tal ayuda llegue pronto. A pesar de que los temas de agenda pública se discutan de manera acalorada e incluso que

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



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

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



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

despierten divisiones, los empresarios al final perciben la independencia y la autonomía de sus decisiones, y esperan más de ellos mismos que de los demás.

Estrategias de competitividad

Sobre los factores que podrían impulsar las utilidades en el corto plazo, las respuestas tampoco muestran grandes cambios respecto de los años previos: el aumento de la demanda sigue siendo el preferido entre los ejecutivos (61%). Se puede entender que muchas empresas han hecho inversiones, mejorado procesos y reducido márgenes, y aun así el mercado no les ha respondido, como sucede claramente en el sector automotriz, que el año pasado tuvo ventas internas por debajo de lo esperado (apenas en enero de 2013 comenzó a reanimarse con un crecimiento de 11.9%)⁵. Los siguientes temas señalados son mejoría en temas de innovación (54%) lo que también significa creatividad e inversiones; utilización de activos (51%) y mejoras en las Tecnologías de la Información (43%).

Este último asunto debe leerse con cierto detalle, porque es un hecho

que en los últimos años, negocios grandes y medianos han tenido avances considerables y mejorado su posición mediante aplicaciones informáticas avanzadas, ligadas a la nube (*Cloud Computing*), movilidad y servicios en internet y *smartphones*. Hay sitios *web* más inteligentes con funciones para el comercio electrónico, y es visible en el caso de la obtención de las facturas electrónicas, que los clientes pueden solicitar e imprimir con cualquier computadora a través de portales. Se han realizado importantes inversiones tanto en *software*, *hardware*, aplicaciones y seguridad, y estos avances no sólo permiten ofrecer mejores servicios a los clientes y consumidores, sino que facilitan a las empresas el manejo de sus inventarios, de la contabilidad y de sus controles internos. Grandes sistemas empresariales del tipo de ERP (*Enterprise Resource Planning*), dan a las empresas y a sus directores una gran visibilidad sobre lo que ocurre en el negocio, en tiempo real.

Estos avances tecnológicos no corresponden con la oferta de infraestructura. Un informe de la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE) explica que en materia de banda ancha fija, México ocupa el penúltimo lugar del grupo de países, y que en banda ancha inalámbrica ocupa el último lugar, con penetración de 9.8 suscriptores por cada 100 habitantes para un total de 10.7 millones de conexiones⁶.

Los factores de competitividad que reciben pocos votos en la encuesta son la incursión en mercados emergentes, costos laborales, proveedores de menor costo y el *outsourcing* de actividades no estratégicas. En el caso de los nuevos mercados, pareciera que los empresarios no se sienten seguros de ir a mercados internacionales fuera de sus plazas tradicionales, pero también resiente la falta de promoción y apoyos para hacerlo. El interés relativo en no bajar el costo laboral debe entenderse como el reconocimiento de que no es castigando los salarios como se gana en productividad. Quizá lo fue en el pasado, pero ahora lo que se requiere es personal capacitado, motivado y con una retribución justa. El tema del *outsourcing* deberá revisarse también con detalle a medida que se implementen los cambios introducidos a la Ley Federal del Trabajo y sus consecuencias en el ámbito laboral, fiscal y en la eficiencia de dejar actividades no estratégicas para las empresas en manos de los especialistas.

⁵ Boletín de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, 7 de febrero 2013 (www.amda.mx).

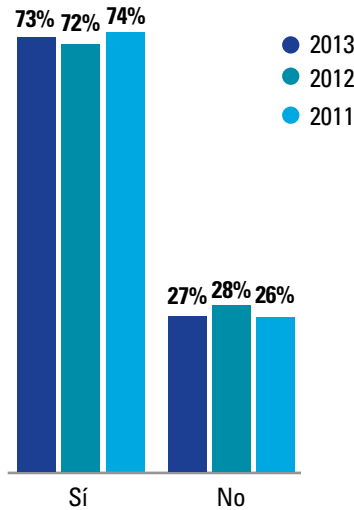
⁶ OCDE Broadband Portal, actualizado a junio 2012, (www.oecd.org).



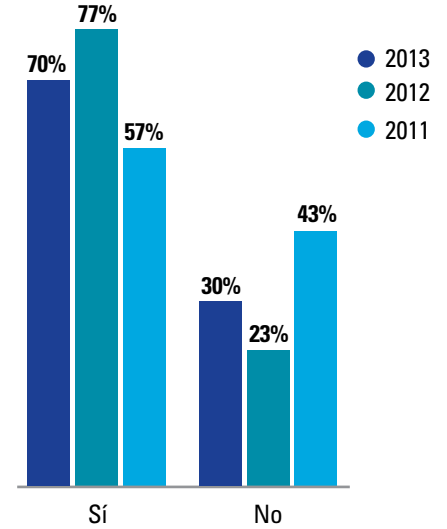
Los costos, siempre a la baja

Coincidentemente con las estrategias de buscar mayor eficiencia y competencia en los mercados, 73% de las compañías asegura tener una estrategia concreta para la reducción de costos; todavía mejor, la mayoría (70%) efectivamente alcanzó los objetivos. Las reducciones alcanzadas son de 1% a 5% (41% de los casos) y de entre 6% y 10% (37% de los casos). Es decir, 78% de las empresas que tienen una estrategia de costos lo ha logrado de una manera razonablemente eficiente. Sin embargo, la política de reducción de costos, como en años anteriores, encuentra obstáculos significativos, algunos de los cuales requieren inversiones nuevas (como las que se refieren a procesos inadecuados), mientras que en otros casos, necesitan avanzar en temas de liderazgo y estrategia.

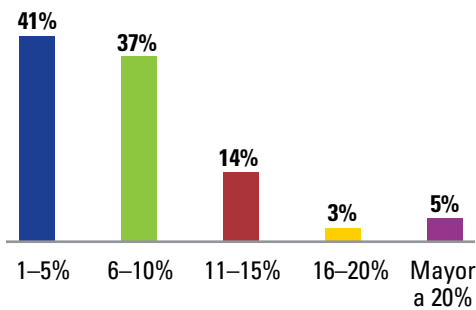
¿Su organización cuenta con una estrategia formal de reducción de costos?



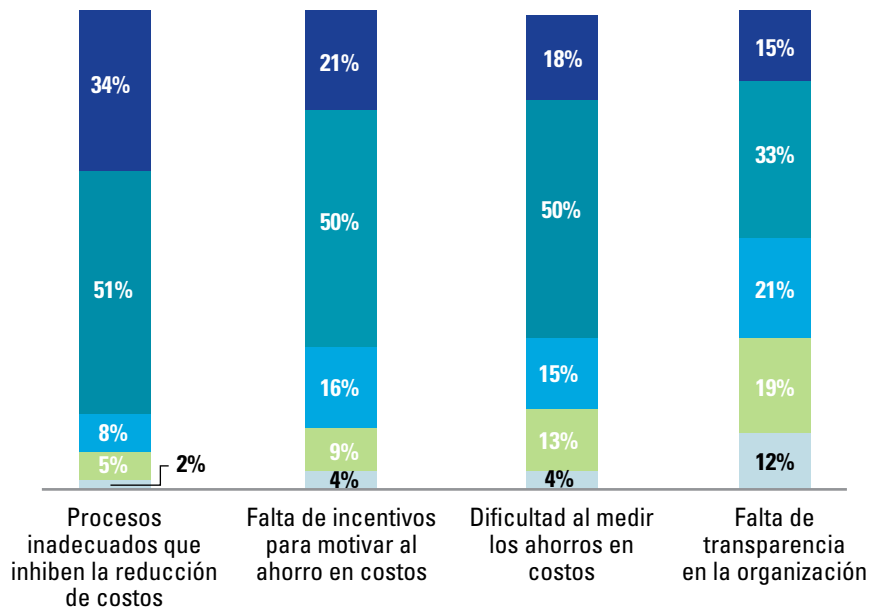
¿Logró la reducción de costos esperada?



¿En qué porcentaje logró reducir los costos?

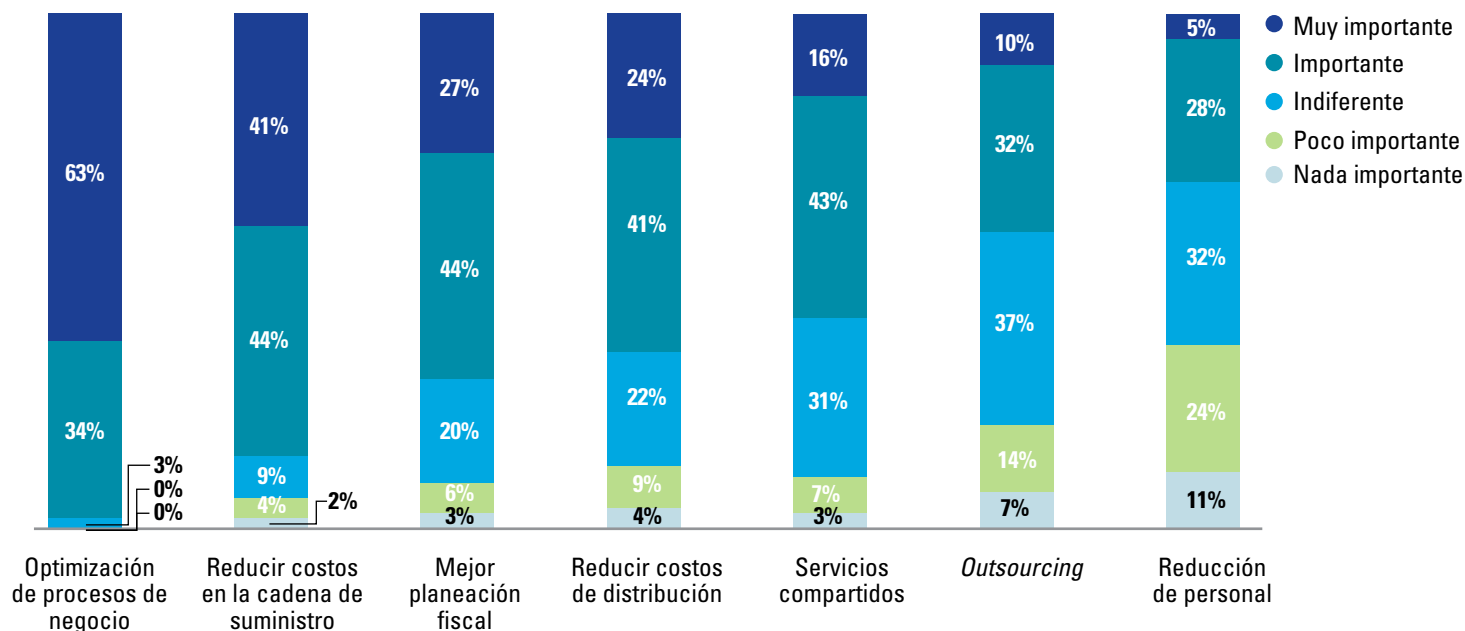


¿Cómo clasificaría los principales obstáculos a los que se enfrenta su organización en materia de optimización de la estructura de costos?



● Muy importante ● Importante ● Indiferente ● Poco importante ● Nada importante

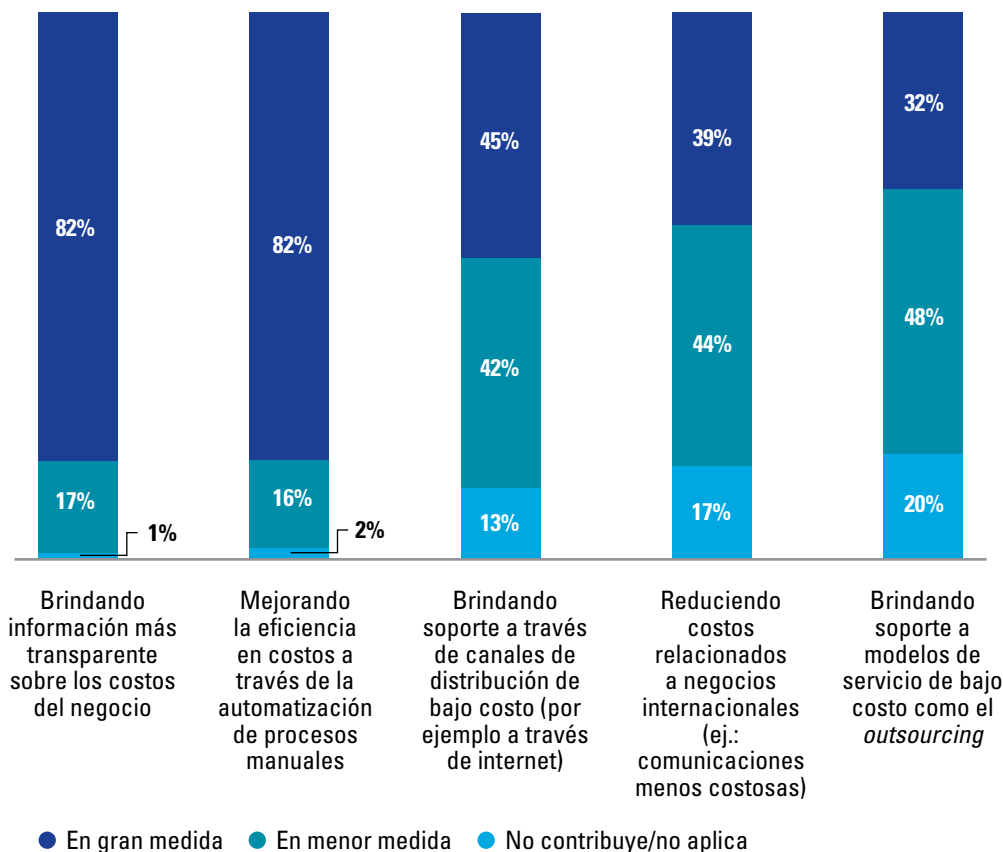
¿Qué tan importantes considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos?



Desde la óptica opuesta, entre los factores que se consideran útiles y eficaces para reducir costos, y considerado muy importante por 63% de las respuestas, está la optimización de los procesos de negocios, lo que podría involucrar inversiones en tecnología, diseño, innovación y transparencia. También se incluye la reducción de costos en la cadena de suministros y la planeación fiscal. Como se percibió en otras preguntas afines, el *outsourcing* y los recortes de personal ya no son actividades prioritarias en un proceso de gestión de costos.

Finalmente, hay que mencionar el papel tan relevante que los ejecutivos atribuyen a las Tecnologías de la Información en la reducción de costos: 82% considera que son muy importantes por la información transparente y oportuna para la toma de decisiones, mientras que otro 82% las utiliza o valora para automatizar operaciones repetitivas y que no agregan valor, sobre todo en el área administrativa, ventas, cobranza, etc. Esto muestra un enfoque muy positivo hacia las aplicaciones empresariales, la nube informática y la automatización de la relación con clientes y proveedores.

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





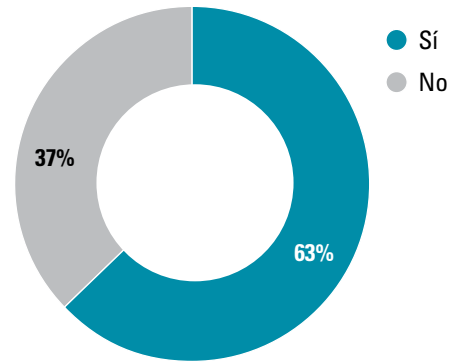
El nuevo reto de la Administración de Riesgos

Aunque la Administración o Gestión Integral de Riesgos es un tema reciente y con un contenido algo abstracto para cierto número de ejecutivos, se ha estado difundiendo de manera rápida. El hecho es que en esta edición de la encuesta, 63% de las empresas afirma tener un plan integral para la Administración de Riesgos.

En general, las respuestas muestran un razonable conocimiento y satisfacción sobre los resultados o la efectividad en materia de control de riesgos financieros y operativos, así como ligeramente menor en los temas de recuperación de desastres (continuidad), control y auditoría internos. Esto se correlaciona positivamente con la intención

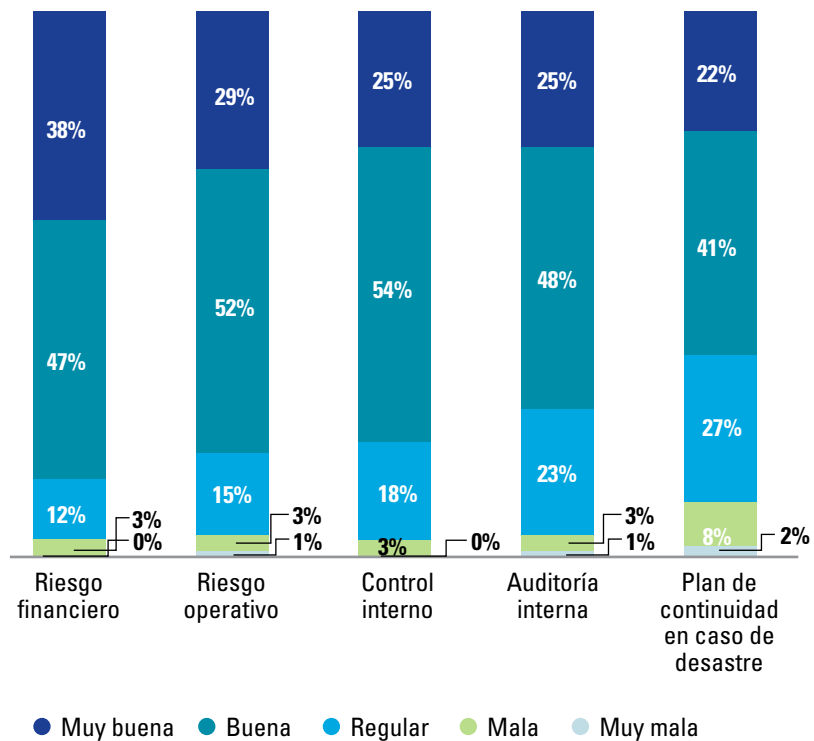
de mantener (19%) durante los próximos tres años, así como incrementar tanto ligera como significativamente las inversiones en 78%. Entre los objetivos mejor considerados dentro de la estrategia de control de riesgos, y descontando la de aumentar la rentabilidad de las unidades de negocios, llama la atención la importancia que se le da a temas de la seguridad y riesgos físicos (sobre activos y personal), además del cumplimiento regulatorio y la protección de la marca y la reputación. Es una buena inversión, puesto que son temas de largo plazo y no siempre son considerados como prioritarios cuando se buscan resultados inmediatos y de corto plazo.

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

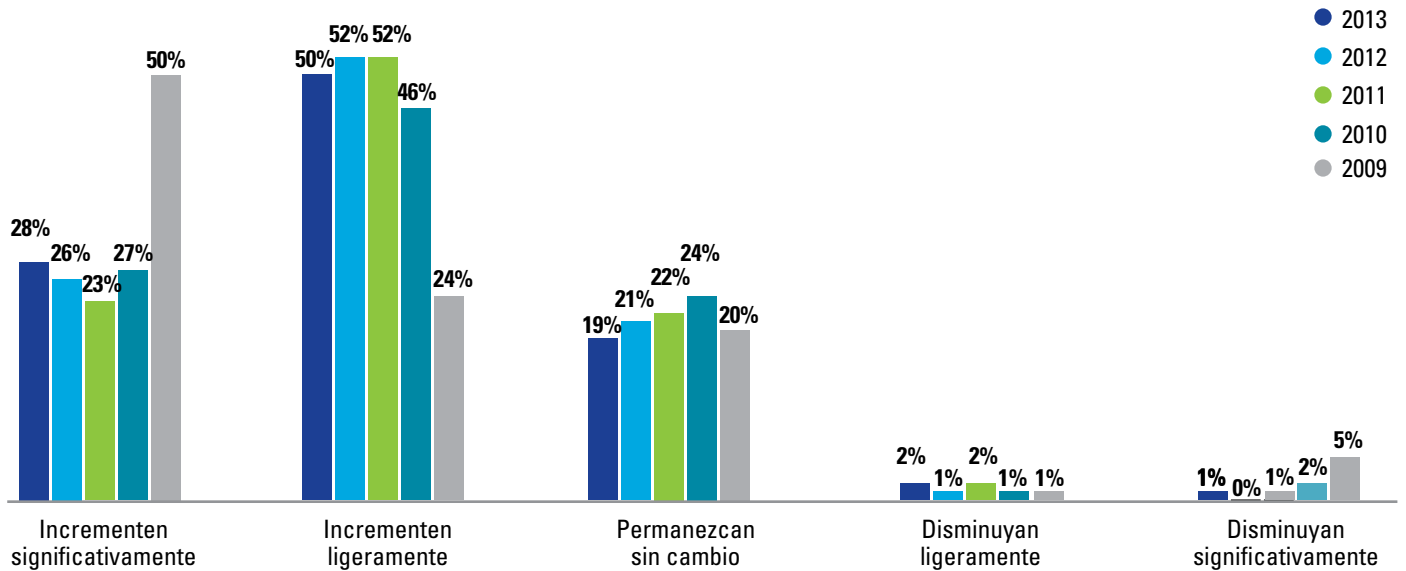


Aunque la Administración de Riesgos es un tema reciente, las respuestas muestran conocimiento y satisfacción sobre los resultados en materia de control de riesgos financieros y operativos, y algo menor en los temas de recuperación de desastres, control y auditoría internos

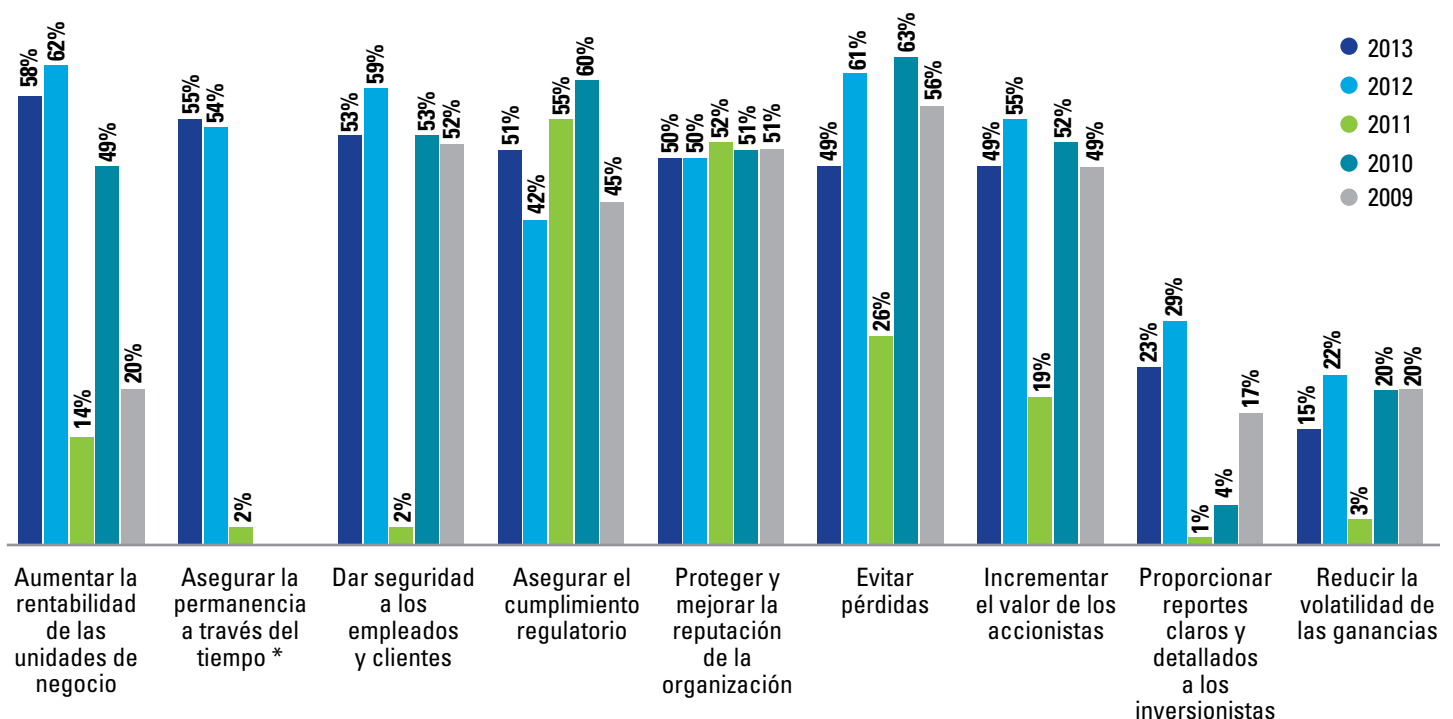
¿Cómo calificaría la efectividad de los planes/estrategias para mitigar los siguientes riesgos en su empresa?



En los siguientes tres años, usted espera que sus niveles de inversión y recursos con 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 suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

*La variable se integró a partir del 2011.

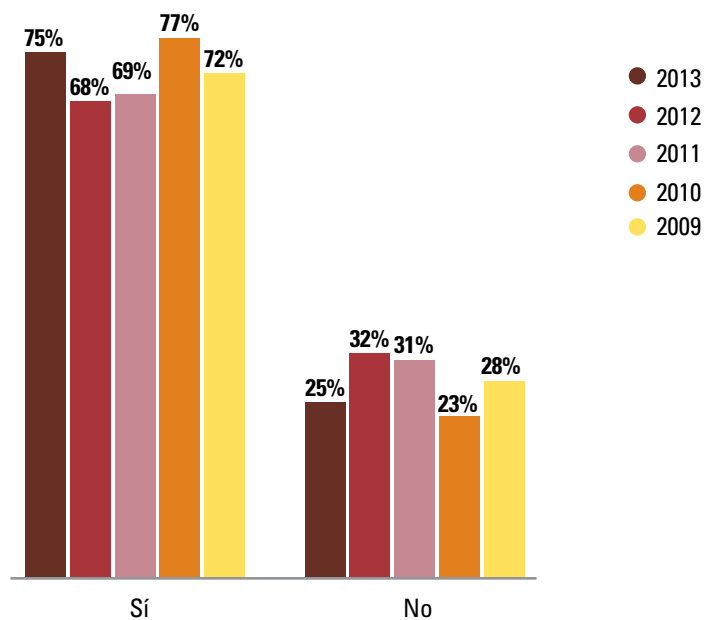


Planes estratégicos y acciones inmediatas

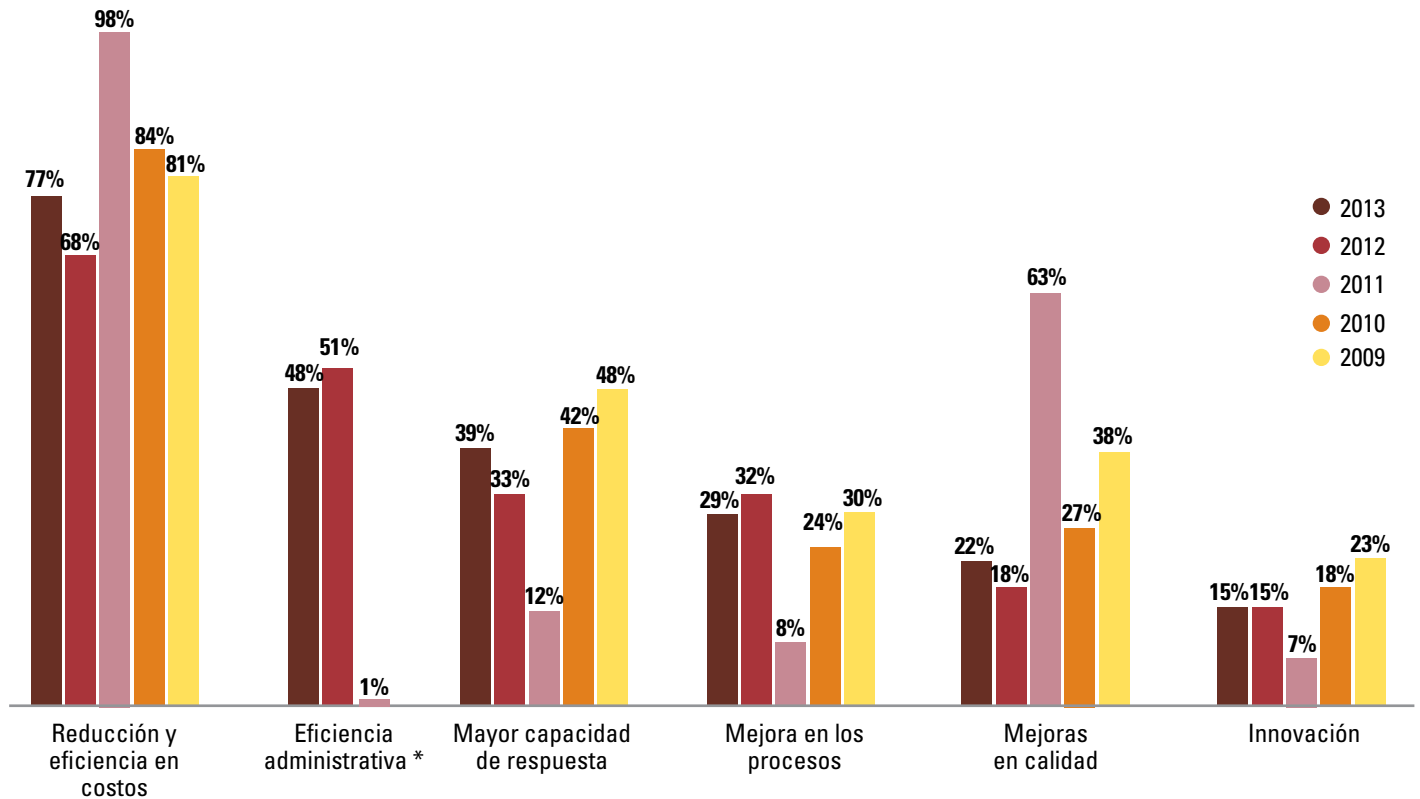
El *outsourcing* a revisión

En años anteriores se había evidenciado la popularidad y preferencia por los contratos de *outsourcing* o tercerización con proveedores independientes o subsidiarios de la misma empresa. Los motivos, es conocido, incluyen reducción en los costos laborales, casi siempre mediante un manejo de la carga fiscal y laboral, búsqueda de servicios especializados, eficiencia administrativa, enfoque hacia el *core business*, y mejora en los procesos y la calidad. Este año, los números muestran que 75% de las empresas firmó algún contrato de tercerización en los últimos tres años (contra 68% en 2012).

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



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



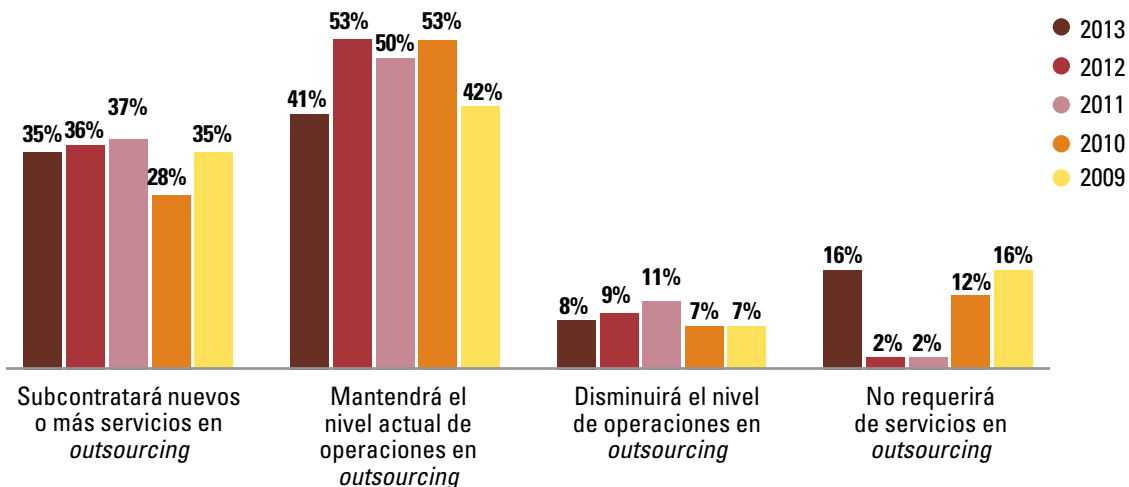
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

*La variable se integró a partir del 2011.

Las estrategias para los siguientes tres años están en revisión debido a que el régimen de subcontratación ha sido modificado en la Reforma Laboral. La ley pone restricciones al "mal *outsourcing*", y establece nuevas responsabilidades para los beneficiarios de estos servicios.

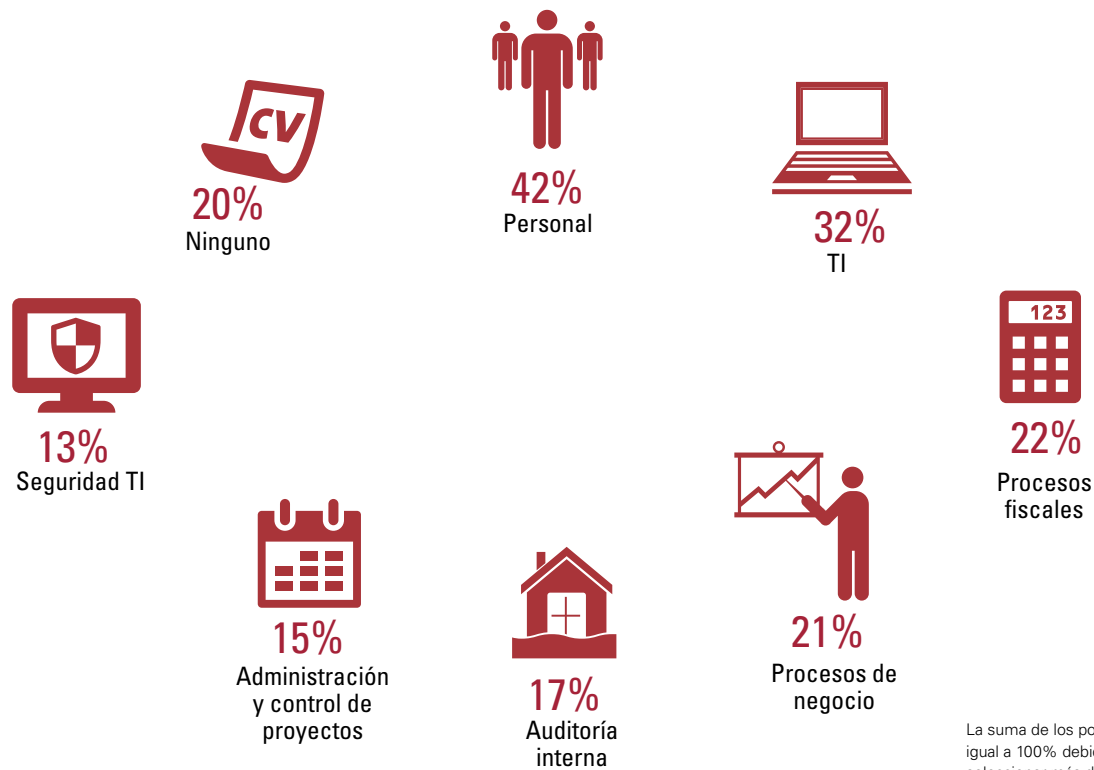
Por lo pronto, a la pregunta sobre si las empresas contratarán nuevo *outsourcing*, las respuestas son bastante conservadoras: 35% subcontratará nuevos o más servicios en los próximos tres años, pero 41% se mantendrá sin cambios.

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





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.

Como se ve en la figura, las áreas de demanda más socorridas son personal (lo que probablemente deba modificarse con el nuevo régimen), técnicas o áreas dedicadas a Tecnologías de Información y asuntos fiscales, procesos de negocio y Auditoría Interna.



La inseguridad, la Reforma Laboral y el cambio de administración, factores que podrían estimular o frenar las iniciativas y las inversiones, parecen no influir demasiado en el espíritu emprendedor y el deseo de crecer y hacer más

Creecer y expandirse

La inseguridad, la Reforma Laboral, el cambio de administración, factores que podrían estimular o frenar las iniciativas y las inversiones, parecen no influir demasiado en el espíritu emprendedor y el deseo de crecer y hacer más. Ante la pregunta ¿qué tan importante son las estrategias para conducir a su organización hacia un crecimiento global o regional?, la respuesta “construir relaciones cercanas con clientes existentes” fue la que recibió la calificación de “Muy importante”; a diferencia de “alcanzar crecimiento a través de fusiones y adquisiciones”, que fue catalogada como “Nada importante” por 7% de los encuestados.

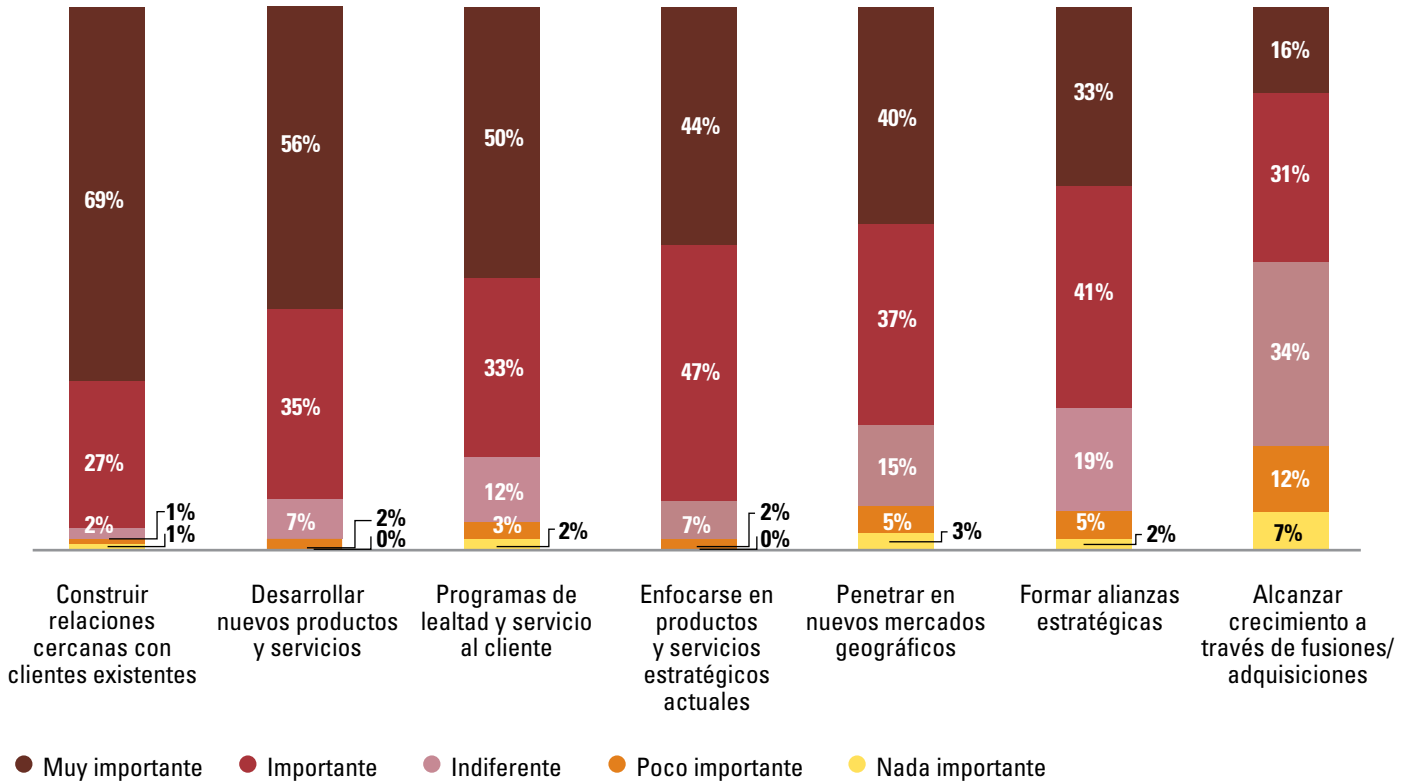
Es posible que esta visión se vaya modificando a medida que las nuevas generaciones de empresarios aprendan a negociar estas alianzas. Por lo pronto, en enero pasado KPMG International publicó el informe Regresa la confianza al mercado

de M&A (por las siglas en inglés de fusiones y adquisiciones); para ilustrar la hipótesis sobre el cambio de visión, en el boletín de prensa emitido con este motivo se comentó: “En los últimos 2 años, la tendencia ha sido una capacidad de financiar adquisiciones de empresas, que ha ido en aumento, impulsada por el hecho de que las compañías han reducido consistentemente sus deudas con costo. Esto, aunado a un mayor múltiplo P/U (Precio a Utilidad), nos permite afirmar que existe un mayor apetito de las grandes empresas por crecer vía fusiones y adquisiciones. La perspectiva para 2013 es más positiva de lo que habíamos visto en los 2 últimos años e indiscutiblemente ésta es una combinación ganadora para la salud del mercado mundial de estas operaciones. Las compañías están listas para liberarse completamente de la austeridad en busca de nuevas oportunidades”.⁷

⁷KPMG en México, Regresa la confianza al mercado de M&A: KPMG, Comunicado de prensa, México, 28 de enero de 2013 (puede consultarse en Sala de prensa: <http://www.kpmg.com/mx/es/paginas/noticias-prensa.aspx>).



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

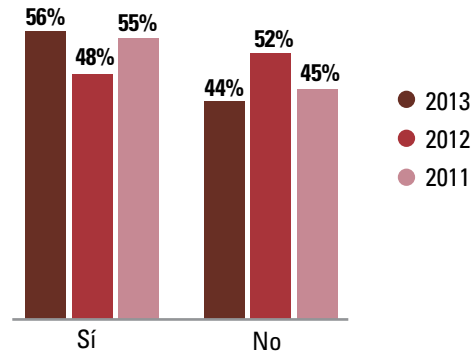




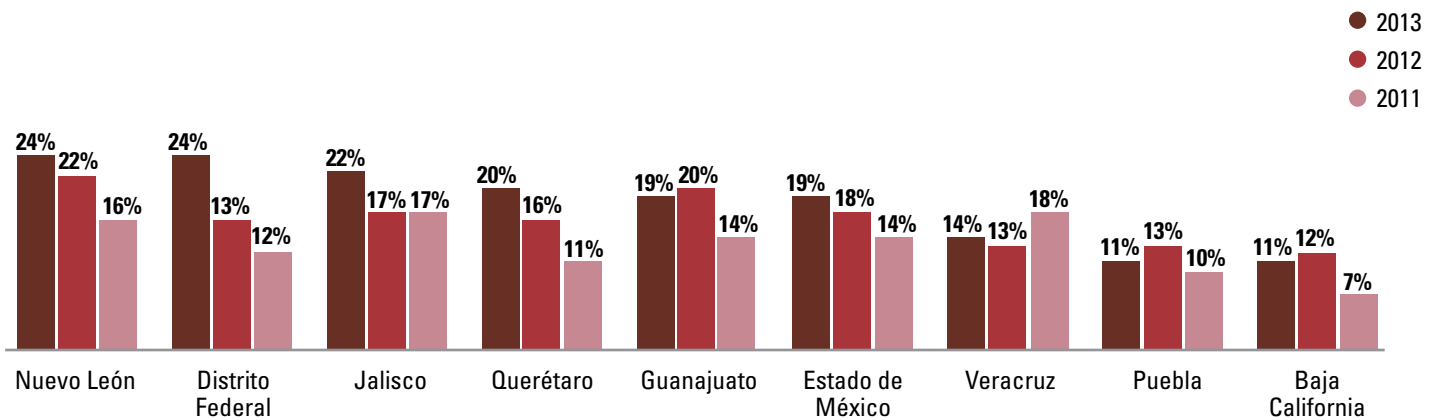
Estrategias de crecimiento regional y global

Los empresarios manifiestan bastante interés por crecer o extenderse en otras regiones del país en los próximos tres años (56% en esta ocasión), siendo las plazas preferidas Nuevo León, Distrito Federal, Jalisco, Querétaro y Guanajuato. Jalisco y el DF han mostrado un repunte respecto del año pasado. Llama la atención la actual predilección hacia la región del Bajío, incluyendo Aguascalientes y San Luis Potosí.

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



¿En cuáles estados 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.

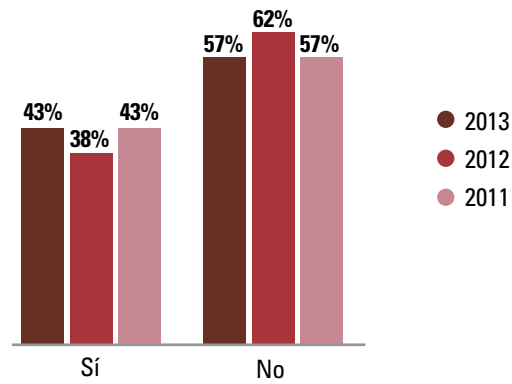
Los empresarios manifiestan bastante interés por crecer o extenderse en otras regiones del país en los próximos tres años (56% en esta ocasión), siendo las plazas preferidas Nuevo León, Distrito Federal, Jalisco, Querétaro y Guanajuato



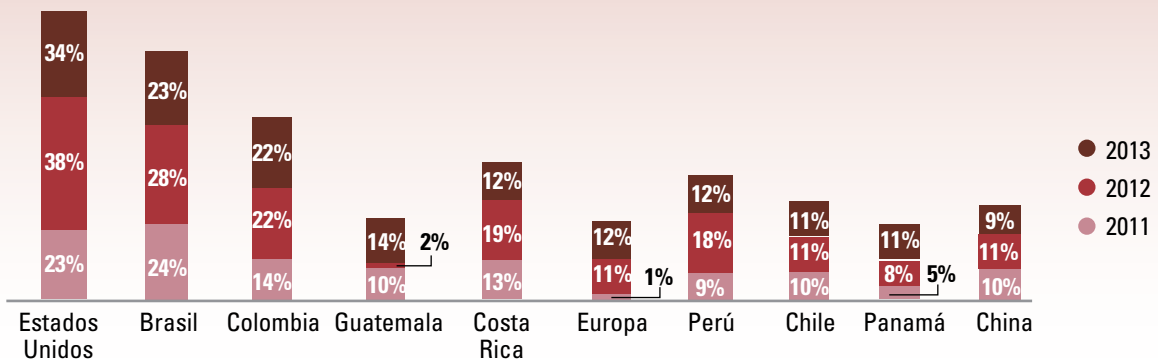
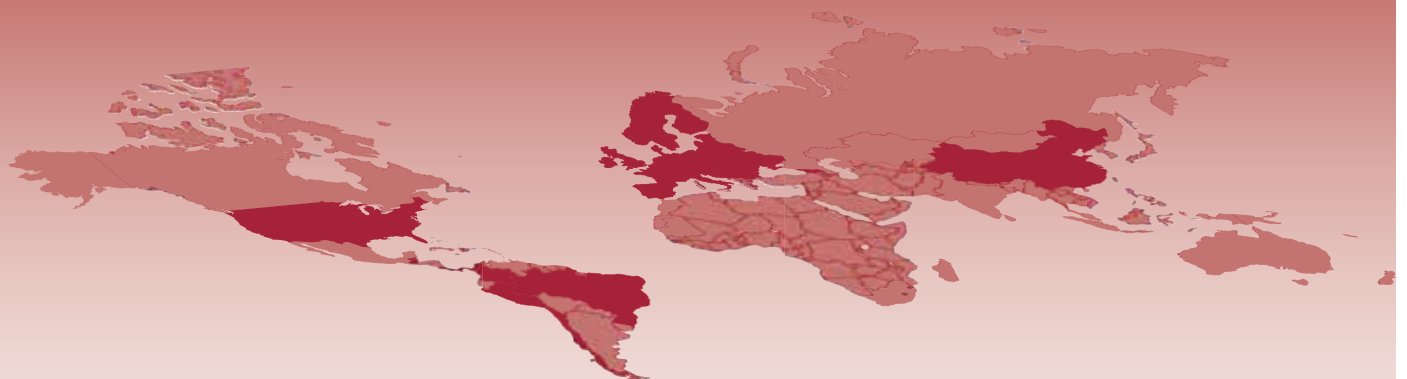
Año con año, se ha visto un incremento entre los directivos que planean expandir sus operaciones a otros países (43% del total), por ejemplo, a Estados Unidos, Brasil, Colombia, China y también a naciones de Europa.

Este interés coincide con los esfuerzos que realizan instituciones como ProMéxico, que promueve productos mexicanos en muchos mercados y giros específicos.

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



¿En cuáles país(es) o continente(s) planea invertir su organización?



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



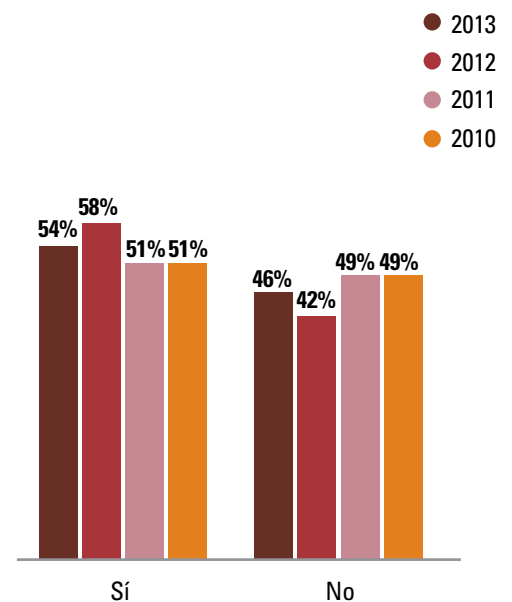
La banca y los recursos para crecer

En una economía con un lento desarrollo, y con actitudes a veces conservadoras respecto de las nuevas inversiones, es interesante que la demanda de recursos financieros permanezca constante. Hasta 54% de las empresas reconoce que requiere recursos para apalancar sus negocios, pero la cifra no cambia mucho a lo largo de los años a pesar de la evolución de la crisis y tasas de interés en general bajas. Esto sugiere un modelo de negocios que se fondea sobre todo con recursos propios o con financiamiento no institucional, como el de los proveedores. Se podría afirmar que no hay crecimiento sin deuda, pero México ha mantenido un modelo conservador con relación al mundo financiero, los intermediarios, la bolsa, etc. Hay empresas que orgullosamente afirman no tener deuda ni solicitar créditos. Las fuentes de financiamiento preferidas incluyen las instituciones financieras, los socios estratégicos (que podría involucrar subsidiarias de la misma firma, proveedores o alguna parte de la misma cadena de valor), y

los programas de gobierno, que han venido creciendo de 14% y 15% a un notable 30% en 2013. Aunque en los últimos años, ha habido una buena cantidad de colocaciones de capital, y sobre todo de deuda en la Bolsa, iniciativas de este tipo todavía son vistas con cautela. La intención de colocar bonos de deuda en la bolsa cayó respecto de 2012 y la intención de vincularse con fondos de capital subió ligeramente. Por lo pronto, en los últimos meses se han realizado importantes colocaciones de deuda y capital.

Las objeciones de los posibles inversionistas no han cambiado respecto del año anterior, e incluyen el alto costo de la colocación misma, y los requisitos administrativos y de transparencia que estos procesos exigen. Es la defensa de los empresarios más tradicionales y las empresas familiares que no desean compartir ni la gestión y ni la información con sus accionistas minoritarios.

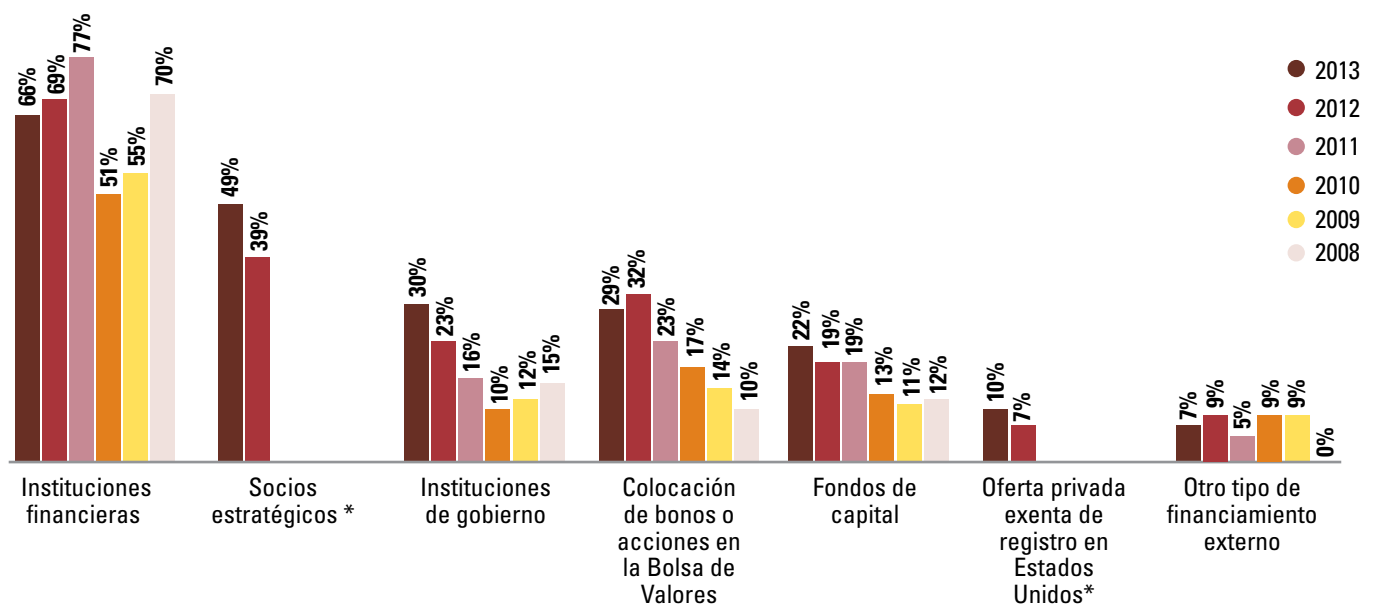
¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?





Los empresarios y líderes de negocios siguen teniendo una opinión ambivalente sobre la banca nacional, que a lo largo de estos últimos años, sobre todo después de la crisis financiera, ha mostrado su solvencia y ha seguido invirtiendo en tecnología y en productos para las empresas

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



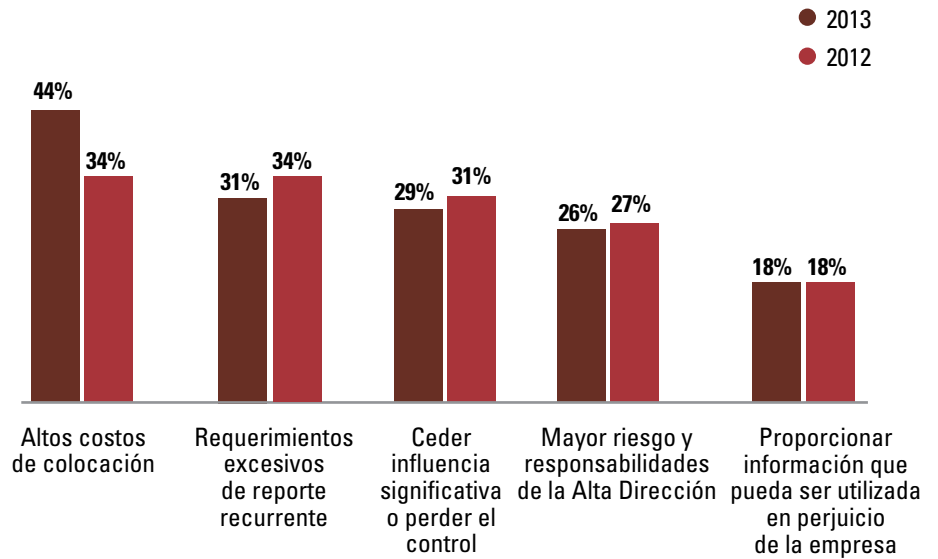
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

*La variable se integró a partir de 2012.



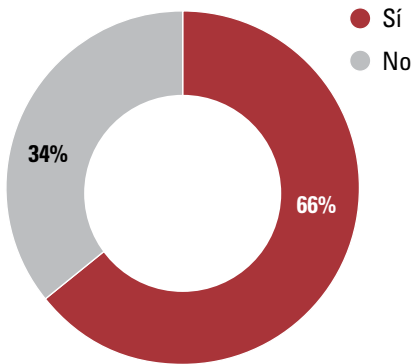
Con todo y las reservas, 54% de las respuestas sugieren la intención de solicitar recursos financieros externos como préstamos para capital de trabajo e inversiones 51%, así como contratación de derivados (futuros, *forwards*) y en general recursos líquidos y de ingeniería financiera más avanzada. No es poco que 29% de las respuestas mencione la contratación de derivados, que durante la crisis fueron motivo de críticas en el mercado. La cifra de empresas que buscarían reestructuración de pasivos o renegociación apenas subió un punto porcentual respecto de 2012 (de 16% a 17%), lo que es una buena indicación de salud financiera.

¿Cuáles serían las razones que le impiden colocar bonos o acciones en la Bolsa de Valores?

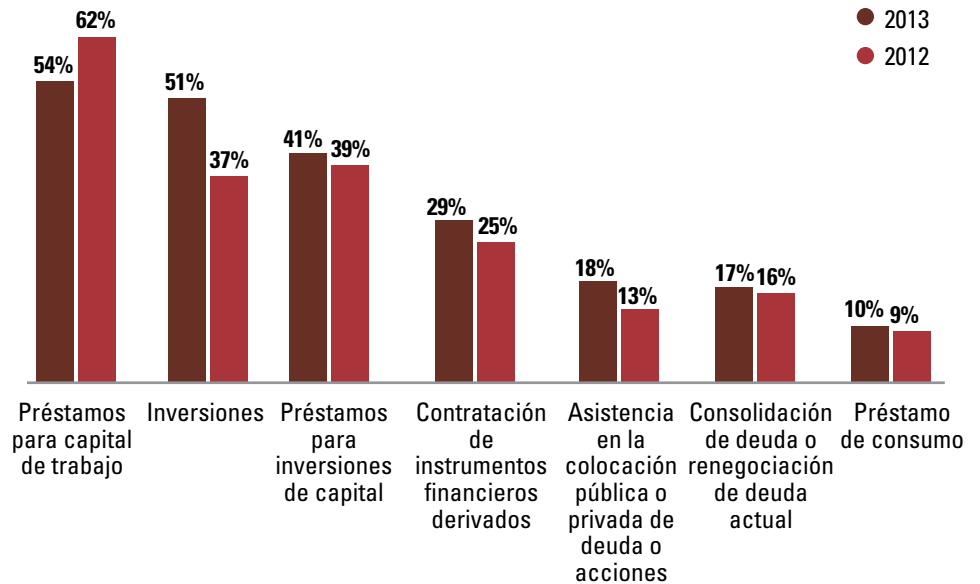


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

¿Dentro de sus planes se encuentra utilizar servicios financieros de la banca y organizaciones especializadas en servicios financieros durante el 2013?



¿Qué servicios considera serán demandados por su organización?

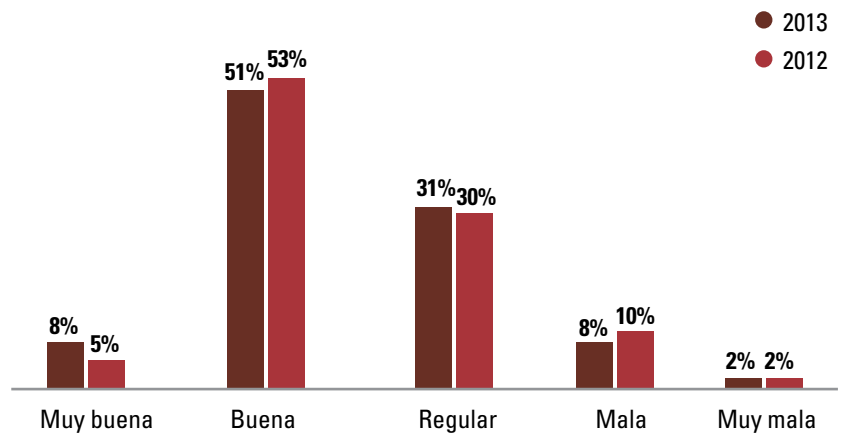


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

La banca: mucho por avanzar

Por lo demás, los empresarios y líderes de negocios en México siguen teniendo una opinión ambivalente sobre la banca nacional, que a lo largo de estos últimos años, sobre todo después de la crisis financiera, ha mostrado su solvencia y ha seguido invirtiendo en tecnología y en productos para las empresas. 59% de las respuestas la califican como buena y muy buena, pero considerando que la banca es un motor de los negocios y está muy expuesta, quizá sería deseable que las opiniones favorables fueran mayores. Si los empresarios no tienen una buena imagen de los bancos y las financieras, sus relaciones serán al menos de desconfianza. El sector financiero y también las autoridades regulatorias (como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV) quizá deberían hacer algo en este campo para mejorar sus productos, servicios, líneas de crédito y la visión que los grandes usuarios tienen de ellos.

¿Cuál es su percepción de la banca en México?

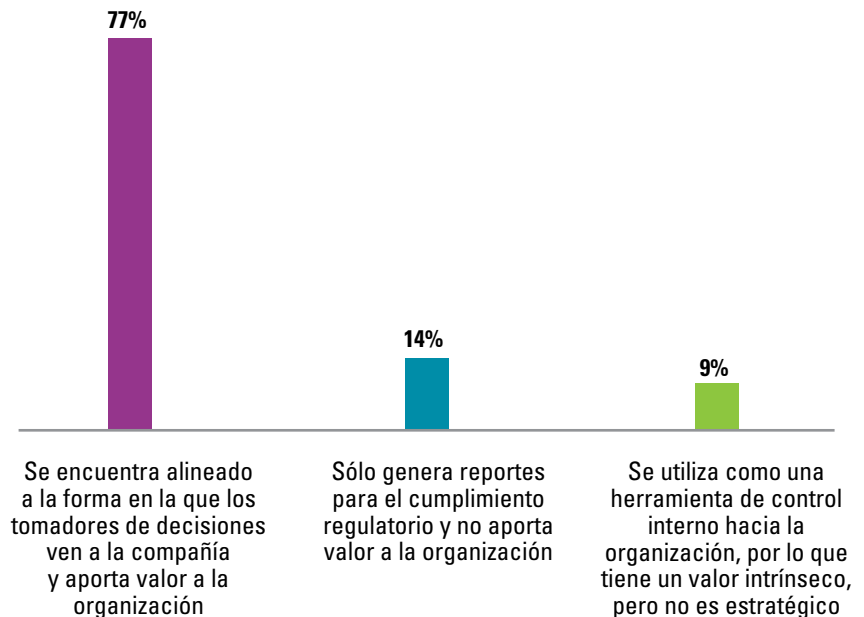


Riesgos y oportunidades

Finalmente tres preguntas ayudan a redondear el perfil y expectativas de las empresas para este año y el próximo. Sobre los reportes financieros, que es un aspecto claramente ligado a la visibilidad del negocio y a sus resultados, 77% ya muestra que se encuentra alineado a la forma en la que los tomadores de decisiones ven a la compañía y por lo mismo aporta valor a la organización, mientras que el resto de las empresas, 23% le atribuyen objetivos de menor alcance o sólo funcionales.

En esta ocasión, la pregunta sobre el impacto de la volatilidad de los mercados financieros se muestra de acuerdo con la relativa estabilidad financiera y monetaria, y el dato concreto es que 22% de las respuestas no le otorga ninguna importancia o afectación. En los demás casos, los empresarios asignan impacto sobre los costos operativos por aumentos en los insumos (32%), en el aumento del costo de capital (23%) y en una eventual caída en los mercados de consumo (23%).

El proceso de reporte financiero de su compañía...

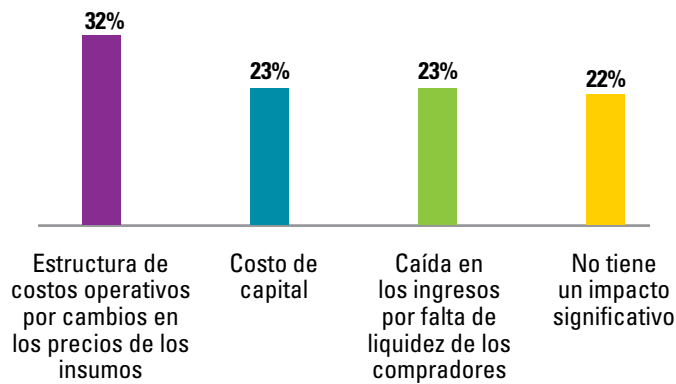


Oportunidades contra amenazas, el gran dilema que mantiene viva la creatividad de los capitanes de las empresas, es una buena demostración de que los empresarios y líderes mexicanos tienen una visión positiva y proactiva. La mayoría de las respuestas a esta interrogante van en el sentido de reclutar nuevos clientes (59%), apostarle a las nuevas tecnologías (55%) y al desarrollo sostenible (45%). Otras elecciones deben ser mejor analizadas. Y es que 38% de los encuestados considera como un tema indiferente el establecimiento y operación del Gobierno Corporativo y apenas 9% lo considera una amenaza. Esto, porque más empresas deberían tener en cuenta notorios incidentes en los que se han reportado conflictos de poder entre los miembros de la familia

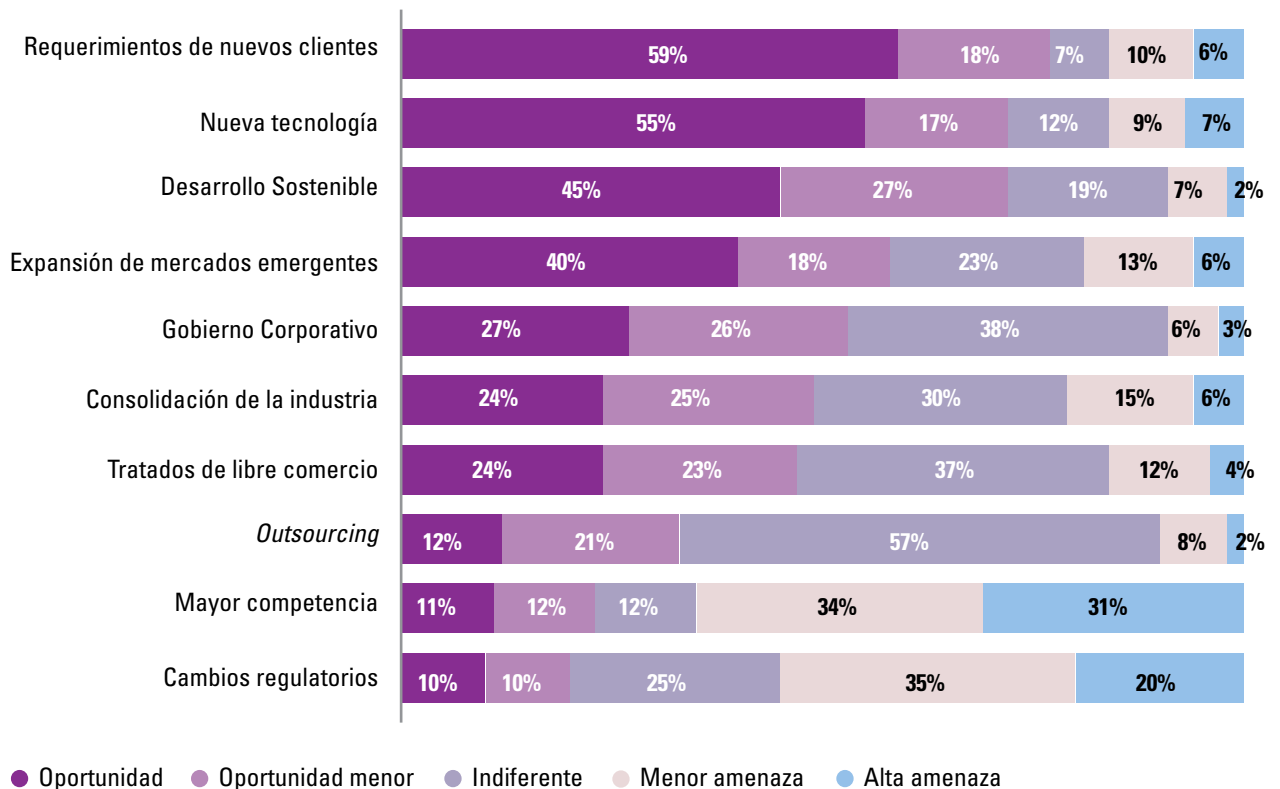
propietaria. Aunque el concepto de Gobierno Corporativo parece un poco separado del propósito de crecer y hacer dinero, no considerarlo puede resultar mucho más que costoso. Algo similar debiera decirse de quienes se sienten amenazados o bien indiferentes frente a los cambios

regulatorios (80% de la muestra). Y el hecho es que muchas empresas han salido del mercado por cambios en la regulación fiscal, ambiental, financiera o industrial. De manera que, aunque todo parece ir bien, hay que seguir innovando y buscar nuevas oportunidades.

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



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



● Oportunidad ● Oportunidad menor ● Indiferente ● Menor amenaza ● Alta amenaza

Conclusiones

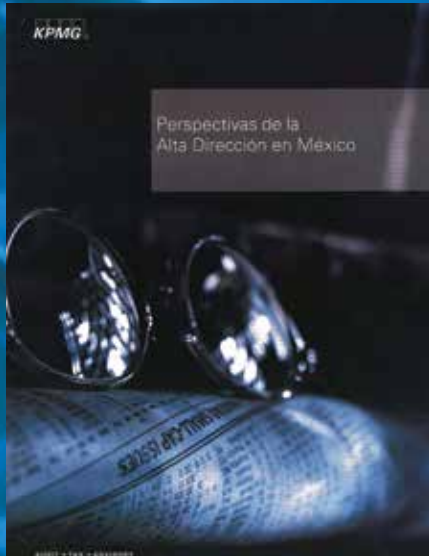
Aunque los empresarios y ejecutivos en México dan a estos cuestionarios respuestas que pudieran parecer ambivalentes, está claro que tienen confianza en el futuro y en sus propias fuerzas. El año pasado superaron la incertidumbre del proceso electoral mexicano, y en 2013 deberán hacer lo mismo respecto a la nueva administración federal. Ya hay una Reforma Laboral, otra Educativa, también viene en camino la Reforma en Telecomunicaciones, la Fiscal y, muy probablemente, la Reforma Energética, así como las posibles consecuencias del Pacto por México, que debería detonar inversiones y programas de gobierno. Pero manteniendo una sana distancia, como se refiere en algunos apartados del estudio, los empresarios harán su trabajo apoyándose en estrategias de negocio claras y definidas, en innovación y tecnología así como en un buen Gobierno Corporativo.

Se ha dicho, y se percibe en este estudio, que a los empresarios no les faltan ambiciones y deseos de crecer. Y el hecho es que muchas empresas mexicanas han tenido desarrollos espectaculares: nacieron como un negocio familiar y al cabo de los años tienen cientos de sucursales así como centros de trabajo que dan empleo a gran número de trabajadores. Pero también son cautelosos y hasta conservadores, como los que nunca piden prestado para crecer.

2013 será un gran año para México, la sociedad y la economía, porque las condiciones y contextos externos son bastante favorables y no existen amenazas graves e inminentes. Además, las empresas en México tienen gente comprometida con espíritu emprendedor y grandes metas por cumplir.



2006



2007



2008



2009



2010



2011



2012



2013



Perspectivas de la Alta Dirección en México



EXPANSIÓN



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." © 2013 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.