KPMG

cutting through complexity

10.ª edición

Perspectivas de la Alta Dirección en México 2015

KPMG en México

Consulte videos y resultados por industria, región y tamaño de empresa.
kpmg.com.mx

Contenido

4 Prólogo

6 Perfil e industria de los encuestados

8 México avanza en un año de transición que luce complejo

8 - Volatilidad pero sin riesgo de recesión
10 - No habrá recesión en 2015

12 2015: año de resultados de las reformas

Empleos, confianza y rentabilidad - 13

14 Gobierno: no se recupera la confianza

18 - Ley de Ingresos: recaudación a la alza
20 - Impuestos: un instrumento para el desarrollo
21 - Reformas Estructurales: muy temprano para dar resultados

24 Nuevos incentivos para la competitividad

Delitos agravian a organizaciones - 28
Los clientes están siempre en la mira del negocio - 30
Tecnologías de la Información, un tema candente - 31

34 Control de riesgos: un reto pendiente

El *outsourcing* sometido a revisión 38

40 Principales estrategias de crecimiento

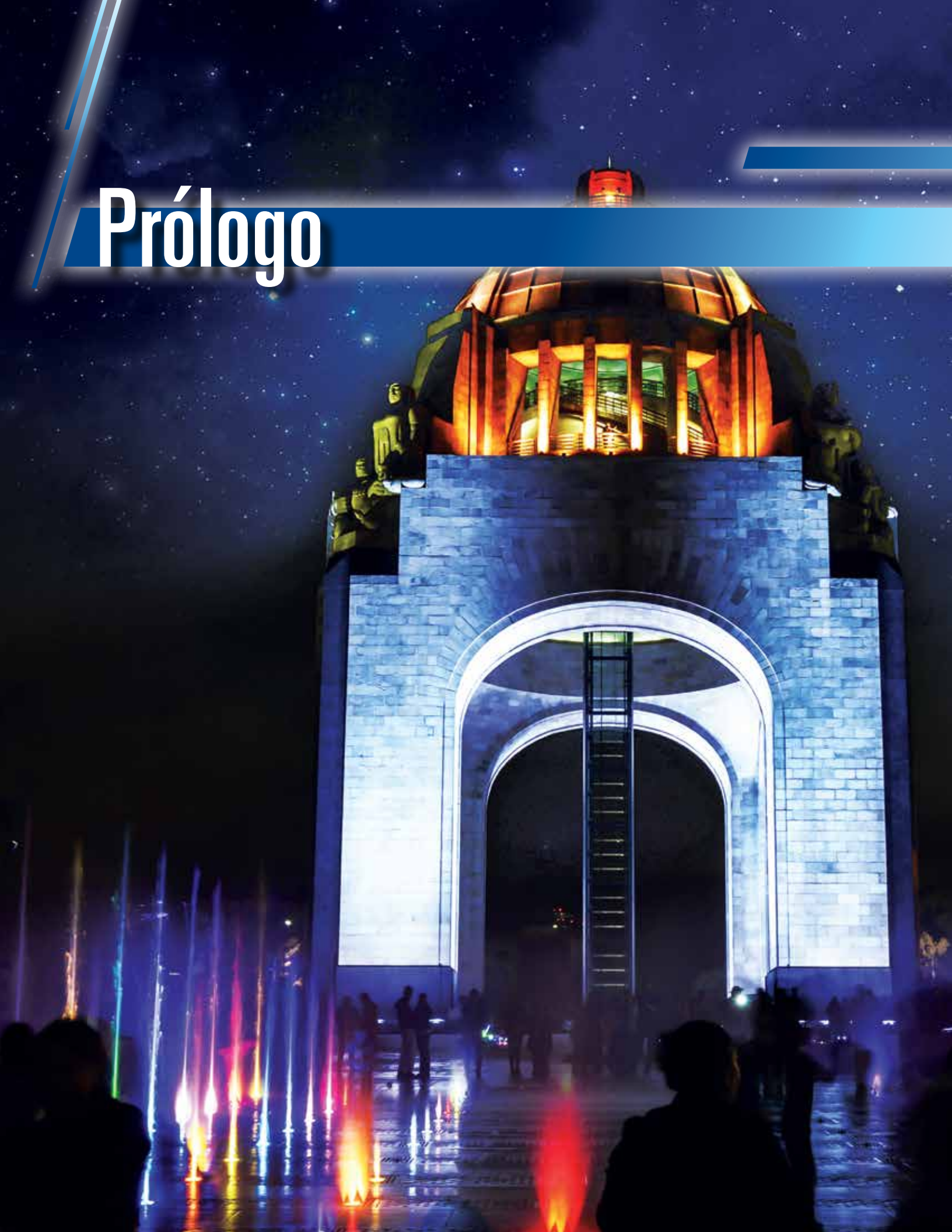
Dinero: todavía a buen precio 44

¿Qué se espera de la banca mexicana? - 47

50 Retos y oportunidades en el horizonte

Conclusiones 52

Prólogo



Tengo el gusto de presentarle la décima edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México*. Cada año hemos constatado una mayor participación de los empresarios por expresar y compartir sus preocupaciones, retos, oportunidades y mejores prácticas de negocio. Agradecemos a todos los directivos que han contribuido a este gran esfuerzo.

Este año, en particular, nos sentimos muy honrados por recibir un número récord de respuestas, alcanzando 716 participaciones de líderes empresariales del país, tanto de organizaciones medianas como grandes de todos los giros industriales. Esta nueva marca de participación confirma la importancia de la información, que es como una luz bajo la cual se toman mejores decisiones.

Esa luz es particularmente necesaria este año, porque los principales indicadores económicos se han estado desplazando de manera muy dinámica, volatilidad que lleva a los empresarios a actuar con gran rapidez y flexibilidad. Esto hará que 2015 sea un gran momento para identificar y tomar las oportunidades que brindan las Reformas Estructurales que se aprobaron en los últimos años, en particular la Energética. Por eso, el presente año podría ser el de los primeros frutos.

Para enfrentar estos desafíos y sacar el máximo provecho de los factores internos y externos que impactan en la economía, México requiere de una Alta Dirección bien informada, lo mismo para cumplir con las nuevas reglas que para valorar los indicadores básicos, utilizar las tecnologías y atender las demandas de sus clientes así como de sus socios de negocio.

Con este documento deseamos proporcionarle un panorama de valor para la toma de decisiones en su organización. Las respuestas de esta encuesta reflejan optimismo y, al mismo tiempo, las principales inquietudes de la comunidad empresarial en el país. Con esto contribuimos a iluminar el camino de la Alta Dirección, y festejamos el hecho de que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) haya designado este 2015, precisamente, como el Año Internacional de la Luz y las Tecnologías basadas en la Luz.

Quedo a sus órdenes y lo invito a ponerse en contacto con nuestros profesionales en las diferentes áreas de su interés, quienes tienen la capacitación, el talento y la visión para acompañarlo, iluminando el camino aun en tiempos más complejos.

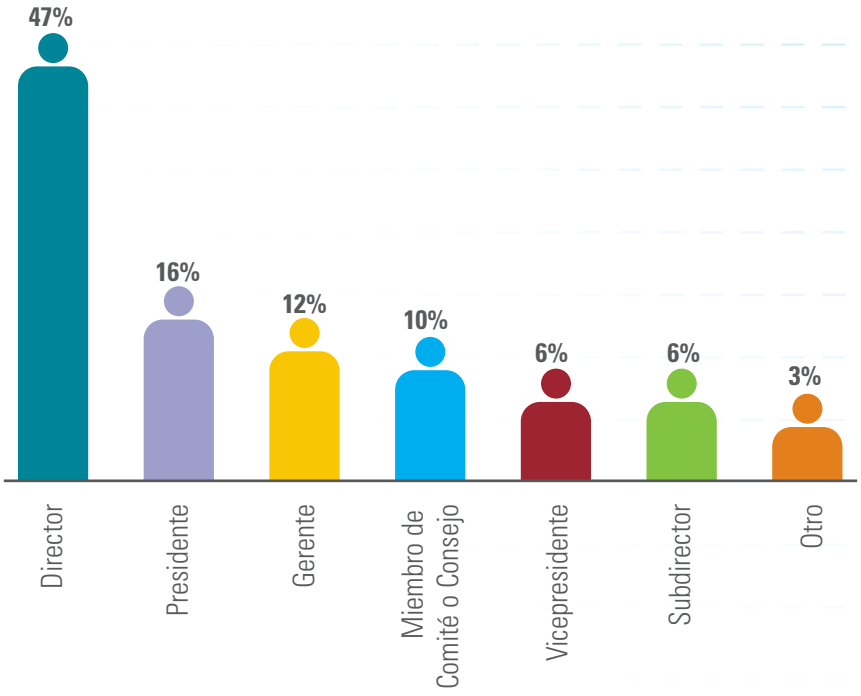
Atentamente,

Roberto Cabrera

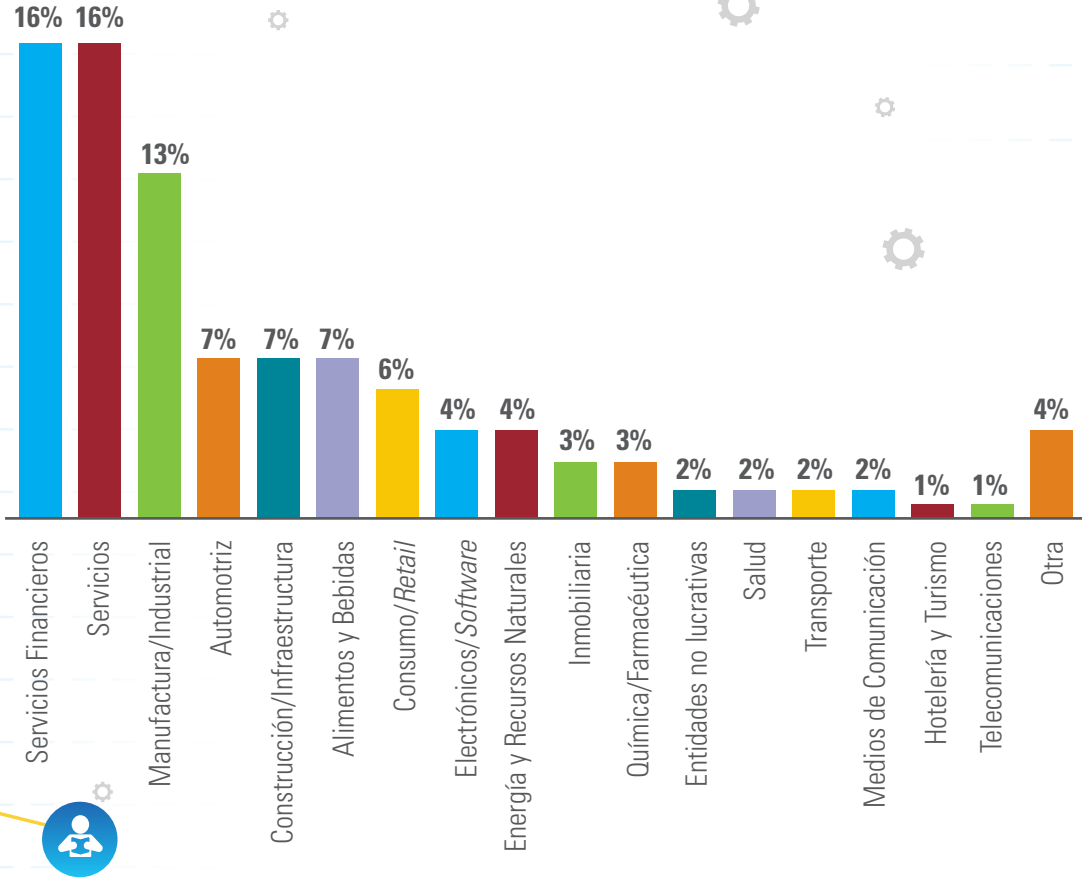
Socio Líder de Industrias y Mercado
KPMG en México

Perfil e industria de los encuestados

Perfil



Industria



México avanza en un año de transición que luce complejo

Volatilidad pero sin riesgo de recesión

La dinámica de la economía de México y el mundo en los últimos meses de 2014 permite augurar un 2015 rico en oportunidades, pero con múltiples riesgos y retos por resolver. Es un desafío para las organizaciones interpretar y tomar decisiones considerando algunos de los fenómenos que impactarán a las industrias en las diferentes latitudes del mundo: la caída en los precios del petróleo y los hidrocarburos, el ascenso del dólar, la debilidad del euro, los conflictos con Rusia y Corea del Norte.

En México, a dos años de trabajo de la actual administración federal, la situación podría describirse como estable y expectante, porque 2015 trae la esperanza de obtener los primeros frutos de las Reformas Estructurales.

Si bien no podemos asegurar el tipo de impacto que tendrán las finanzas públicas, las coberturas petroleras protegerán durante el año los ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). El reto es encontrar claridad y enfoque frente a la divergencia de los indicadores económicos básicos, que se han movido después de varios sexenios de estabilidad.

2014 fue un año de lento crecimiento, mientras 2015 arrancó con perspectivas más optimistas, pero con diversos riesgos a la vista. Ya está en operación el primer tramo del gasoducto Los Ramones (conduce mil millones de pies cúbicos de gas al día), que trae gas desde Texas y evitará el desabasto que había afectado a los industriales del norte y centro del país. En materia de infraestructura y desarrollo se pondrán en movimiento proyectos como el nuevo aeropuerto para la capital del país y el tren a Toluca, y un plan federal para reactivar el sector de la vivienda, anunciado a mediados de enero.

Un hecho que seguramente tendrán en cuenta los empresarios son las elecciones intermedias del 7 de junio, cuando se elegirán nueve gobernadores (Baja California Sur, Campeche, Colima, Guerrero, Michoacán, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí y Sonora) y más de 900 presidentes municipales; se renovarán los 500 integrantes de la Cámara de Diputados, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y varios congresos locales.

La dinámica de la economía de México y el mundo permite augurar un 2015 rico en oportunidades para los negocios

Es complejo hacer pronósticos y presupuestos cuando la mezcla mexicana de exportación cotiza en los mercados en menos de 45 dólares; en este contexto, resulta comprensible que las respuestas a la encuesta *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2015* —la décima edición consecutiva— sean optimistas pero cautelosas. La fortaleza del dólar es benéfica para el sector exportador y la industria automotriz, que sigue batiendo récords de producción y exportaciones.

Los menores precios del petróleo reducirán el precio de insumos necesarios para la industria química, farmacéutica y de consumo masivo. Al mismo tiempo, la agencia *Standard & Poor's (S&P) Ratings Services* aportó más información alentadora en diciembre de 2014, cuando confirmó buenas calificaciones para las deudas soberanas de México en moneda extranjera de largo y corto plazo (BBB+ y A-2, respectivamente)[1].

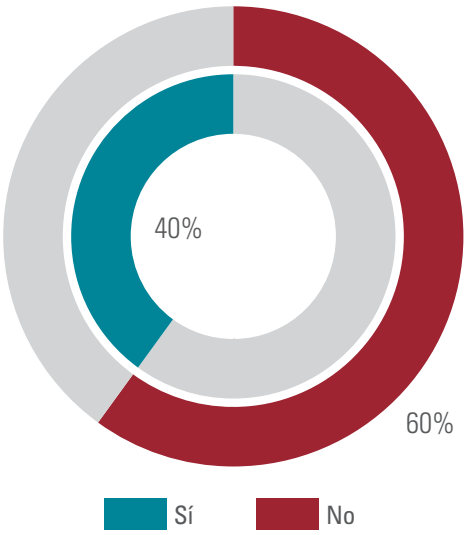
Un hecho es seguro: el petróleo no volverá por el momento a los precios de inicios de 2014, y la Agencia Internacional de Energía (EIA, por sus siglas en inglés), organismo consultor del gobierno de Estados Unidos (EE. UU.), asegura que la presión sobre los precios se concentrará en la primera mitad de 2015; también pronostica que los precios del petróleo de referencia Brent se ubicarán entre abril y mayo en un promedio de 63 dólares por barril, y que luego irán aumentando hasta alcanzar 73 dólares en el último trimestre del año[2].

[1] S&P, *Standard & Poor's confirma calificaciones soberanas de México; la perspectiva se mantiene estable*, 18 de diciembre de 2014 (www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la?articleType=HTML&assetID=1245379007148, consultado el 30-12-14).

[2] U.S. Energy Information Administration, "*Short-Term Energy Outlook*", 9 de diciembre de 2014 (www.eia.gov/forecasts/steo/report/global_oil.cfm, consultado el 30-12-14).

No habrá recesión en 2015

¿Usted considera que caeremos en una nueva recesión?



60% de los directivos considera que no caeremos en una nueva recesión, al igual que el año pasado

Como se aprecia revisando la información económica disponible, las expectativas varían según desde donde se les analice, y esto se confirma con la pregunta sobre el riesgo de recesión en México. Dado un escenario volátil se comprende que 40% de la muestra crea en la posibilidad de un momento recesivo, es decir, la falta de crecimiento durante dos o tres trimestres consecutivos. La cifra es prácticamente igual que la obtenida en 2014, cuando 39% contestó "Sí". Sin embargo, cuando se cotejan los indicadores a más detalle, se observa que la parálisis de la economía es poco probable, dando la razón al 60% que opina que no habrá recesión.

La *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Febrero de 2015*, que publicó el Banco de México (Banxico), sugiere que el PIB crecerá este año a tasa de 3.08%. Esta encuesta, que recoge la opinión de 35 grupos de análisis y consultoría económica del sector privado nacional y extranjero, muestra que los técnicos son incluso más optimistas para 2016, año en el que esperan un crecimiento de 3.63%.

Además, pronostican que este año baje la inflación general (3.11%) y se asiente la cotización del peso, que cerraría el año en el rango de 14.54 por dólar. Respecto de las tasas de interés, el anticipo es que los Cetes a 28 días cerrarán en 2015 a 3.53% y en 2016 a 4.31%[3].

Estas cifras, si bien están basadas en expectativas, encuentran soporte en datos duros: Banxico reportó para el cierre de 2014 un aumento en las reservas internacionales, que ascendieron a 195,682 mdd, un crecimiento de 15,482 mdd respecto al cierre de 2013. En 2014, el valor de las exportaciones de mercancías sumó 397,535 mdd, cifra que representó una expansión anual de 4.6%. Consistente con el fortalecimiento de la economía de EE. UU., Banxico reportó que el ingreso por remesas familiares en 2014 fue de 23,607 mdd, 7.8 % más que en el mismo periodo de 2013[4].

[3] Banxico, *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Enero de 2015*, México, 05 de marzo de 2015 (http://www.banxico.org.mx/dyn/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7BD795F12E-B364-3607-F859-1A86C869B07E%7D.pdf, consultado el 05-03-15).

[4] Banxico, *La Balanza de Pagos en 2014*, México, 25 de febrero de 2015 (http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/balanza-de-pagos/%7BAEE2CBD4-2C71-DA27-336B-8F558037ED1E%7D.pdf, consultado el 03-03-15).

0,67%
+0,3300
0,30%
+270,00
0,43%

2015: año de resultados de las reformas

Empleos, confianza y rentabilidad

Si 2014 fue un año de espera, este será el de resultados, en ello están puestas muchas esperanzas. Conforme las expectativas optimistas de los analistas, los empresarios confían en que 2015 será un buen año, puesto que 70% espera un crecimiento de al menos un dígito.

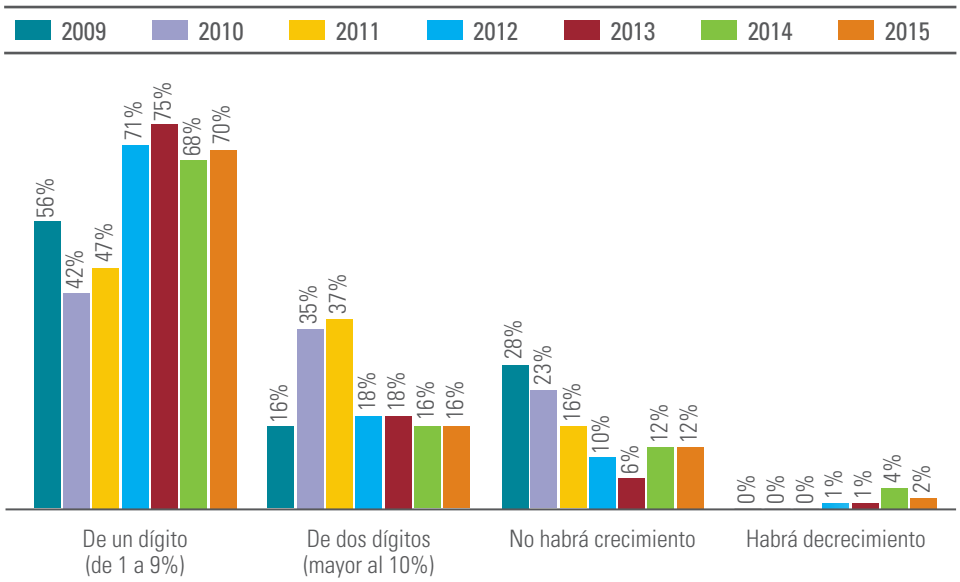
Las cifras en la gráfica sobre el crecimiento esperado para 2015 no cambiaron mucho respecto del año pasado, lo que lleva a pensar que el conjunto de la economía no se resiente por temas agregados como la inseguridad y las manifestaciones públicas.

Un dato que confirmaría estas previsiones proviene de una de las industrias clave en México: la Automotriz. El área de Estudios Económicos de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles (AMDA) pronostica que la venta de unidades nuevas en 2015, alcanzará 1,196,930 unidades, lo que representa un incremento de 6.1% respecto al cierre esperado de 2014 (previsto en 1,128,000 unidades).

Por su parte, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), elaborado de manera conjunta por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y Banxico, se situó en noviembre de 2014 en 92.9 puntos, 4.7% mayor al alcanzado en noviembre de 2013[5].

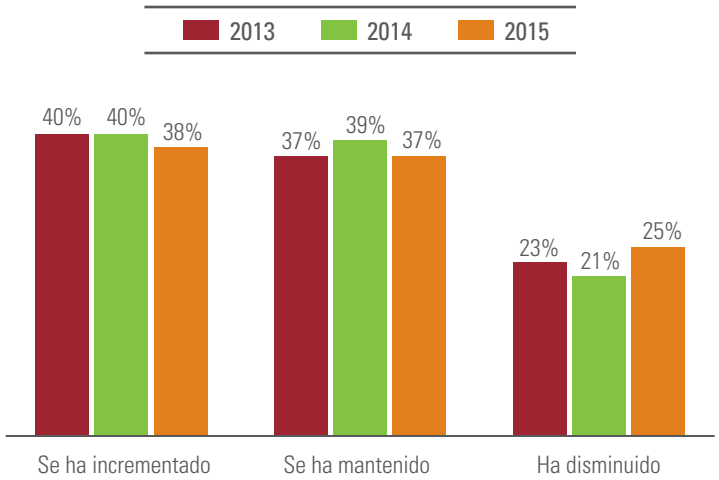
Sin embargo, no se puede ser demasiado categórico al valorar este optimismo, porque en el escenario de los tres últimos años la rentabilidad parece haber perdido terreno. A pregunta expresa, 25% de los encuestados afirma que este renglón ha disminuido (contra 21% de 2014). Es un dato preocupante porque se refiere a resultados concretos de los negocios, a su capacidad para afrontar compromisos y a la posibilidad de salir adelante. Rentabilidad es lo que mueve a los inversionistas.

Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para 2015 sea…



> Conforme las expectativas optimistas de los analistas, los empresarios confían en que 2015 será un buen año, puesto que 70% espera un crecimiento de al menos un dígito

En los últimos tres años la rentabilidad de su empresa…



[5] Inegi, Boletín de Prensa núm. 538/14, *Índice de Confianza del Consumidor. Cifras durante noviembre de 2014*, Aguascalientes, 5 de diciembre de 2014 (www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/indcon.pdf, consultado el 25-12-14).

Gobierno: no se recupera la confianza

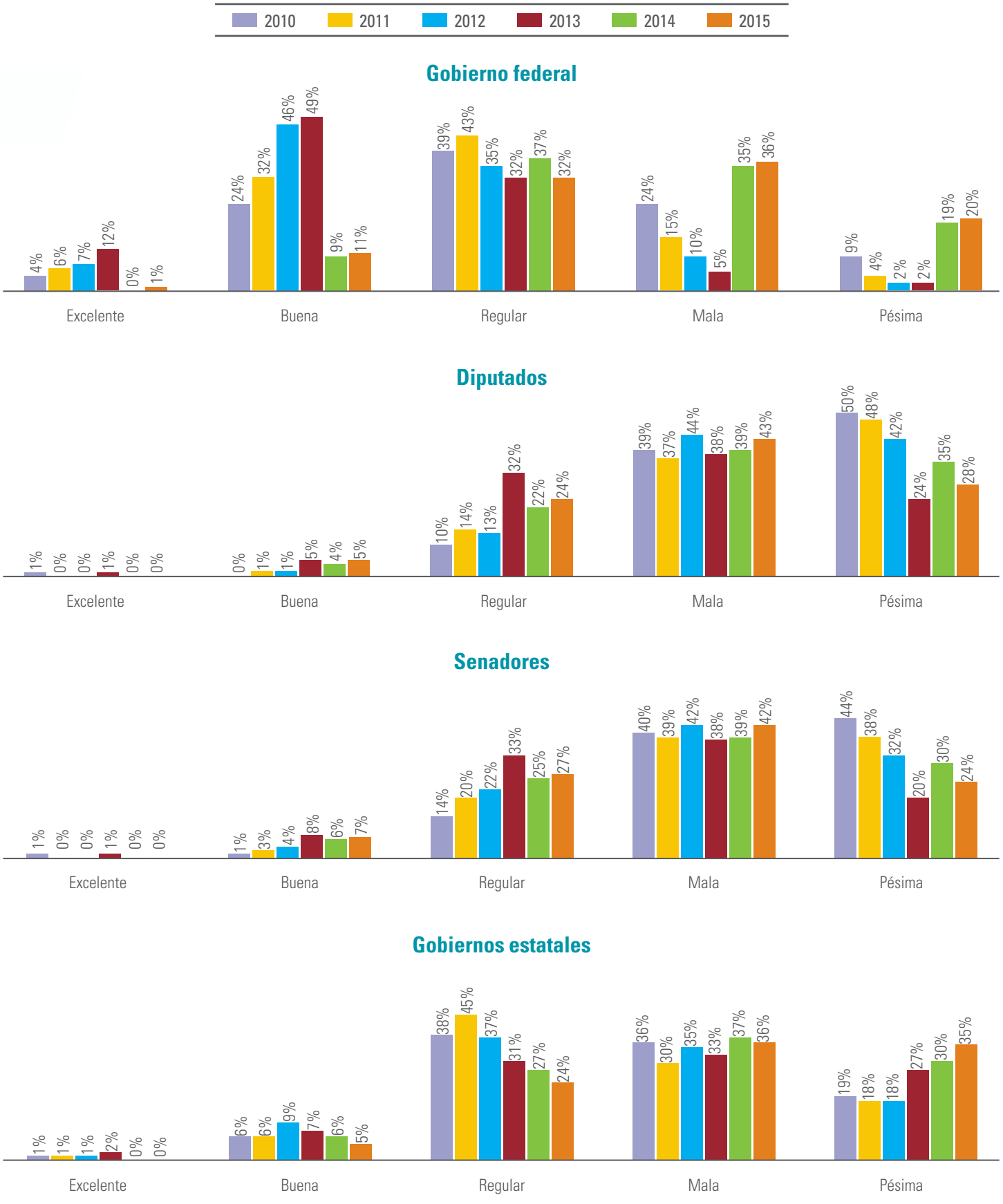
Es importante destacar que la presente encuesta busca conocer opiniones sobre la actividad gubernamental en materia económica y para el ambiente de negocios. Limitado así el análisis, el resultado parece razonable porque transcurrido el segundo año de la administración federal se hubiera esperado mayor velocidad a la economía.

Comparada con la del año pasado, la opinión sobre las diferentes autoridades cambia ligeramente este año. Por ejemplo respecto del gobierno federal, las opciones "Regular" y "Malo" suman 68% de las respuestas; "Pésimo" tiene 20%. En el caso de diputados y senadores, la categoría "Pésimo" se redujo en 7% y 6%, respectivamente,lo que mejoró ligeramente las calificaciones más positivas. Para los gobiernos estatales la categoría de "Pésimo" ha crecido a 35%.

Otras cuestiones asociadas a la relación entre el sector público y la competitividad muestran bajas considerables, como en el caso de la pregunta "Considera que la actuación del gobierno tuvo un impacto en la competitividad de su empresa durante 2014…", donde la opción "Negativa" creció a 69%, 12 puntos adicionales frente a 57% de 2014.

En la pregunta "Considera que la actuación del gobierno tuvo un impacto en la competitividad de su empresa durante 2014…", la opción "Negativa" creció a 69%, 12 puntos adicionales frente a 57% de 2014

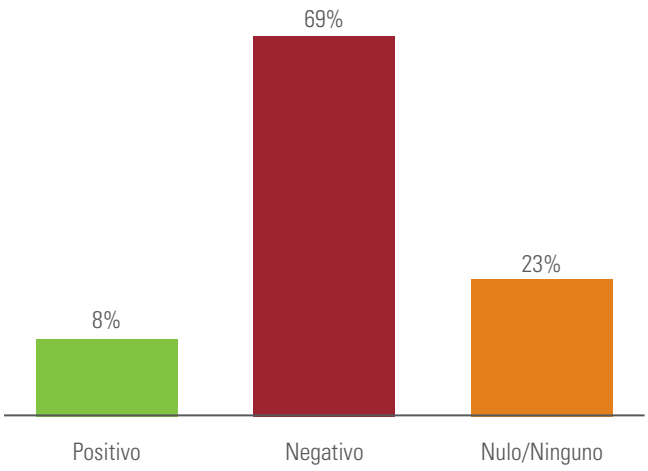
¿Cómo califica la actuación de las autoridades ante el entorno económico que está viviendo el país?



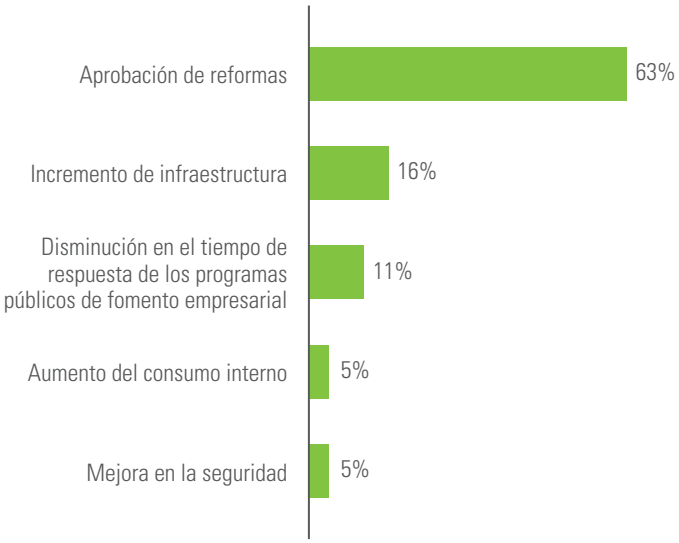
Las respuestas que tienen signo favorable se vuelcan a ver como un hecho positivo la aprobación de las Reformas Estructurales (63%)

Las respuestas que tienen signo favorable se vuelcan a ver como un hecho positivo la aprobación de las Reformas Estructurales (63%), pero el resto de la muestra expresa el desencanto debido a la disminución en el consumo interno y a la inseguridad, seguida por el retraso y la burocracia en programas de apoyo.

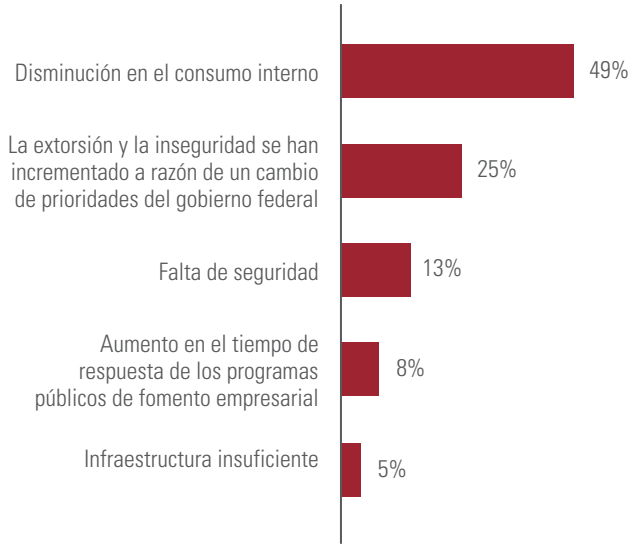
Considera que la actuación del gobierno tuvo un impacto en la competitividad de su empresa durante 2014...



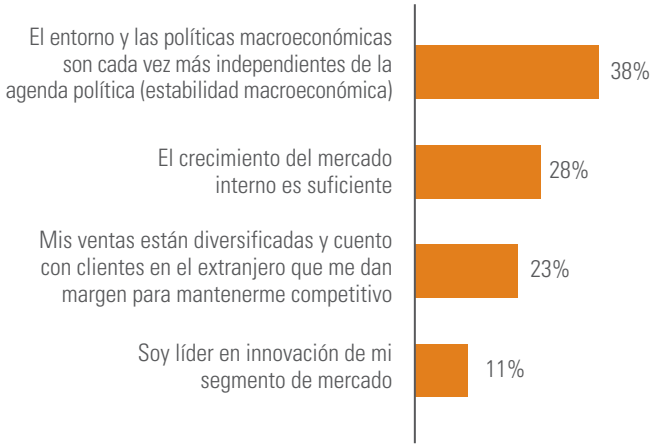
Seleccionó impacto positivo, ¿por qué?



Seleccionó impacto negativo, ¿por qué?



Seleccionó impacto nulo/ninguno, ¿por qué?



Ley de Ingresos: recaudación a la alza

La Ley de Ingresos de la Federación (LIF), publicada en noviembre pasado, establece un presupuesto de 4.6 billones, de los cuales 1.9 billones provendrán de impuestos y el resto de otros ingresos[6].

Un aspecto importante se refiere al precio estimado promedio de la mezcla mexicana de exportación, que fue fijado por el Congreso en 79 dólares por barril. Dada la volatilidad del mercado, la SHCP se apresuró a informar que los ingresos para el año estarán protegidos con coberturas adquiridas por el gobierno de la República, y recursos del Fondo de Estabilización de Ingresos Presupuestarios[7].

Esto, sin duda, da tranquilidad a los administradores y a los agentes económicos en su conjunto, porque asegura que el Estado mexicano podrá hacer frente a sus compromisos económicos. Hay que recordar que la autoridad hacendaria declaró en repetidas oportunidades que para 2015 no habría nuevos impuestos, lo que también es tranquilizador.

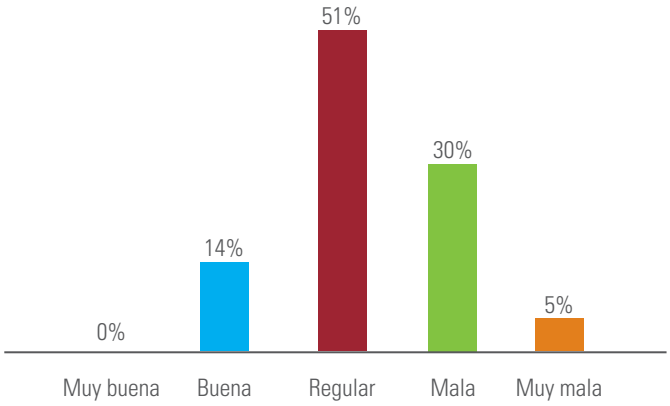
Estas consideraciones pueden explicar que los encuestados vean la ley de presupuesto con mejores ojos que el año pasado, aunque sigue sin haber ninguna respuesta "Muy buena". Quienes la consideran "Buena" han pasado de 9% a 14% en un año, y quienes la califican como "Mala" y "Muy mala" pasaron de 53% en 2014 a 35% en 2015.

En contraste, 81% de los encuestados respondieron "No" a la pregunta sobre si consideran que la LIF impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización, lo que sugiere que creen que las medidas que el gobierno tomará serán insuficientes para dinamizar la economía. Los líderes siguen confiando en la capacidad del empresariado mismo como promotor, y así lo manifiestan cuando creen que más allá de estrategias públicas, al país en su conjunto le irá mejor. 51% de la muestra cree que la economía del país mejorará durante 2015, una cifra algo menor a la del año pasado, que también fue complejo (58%).

[6] Diario Oficial de la Federación, *Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2015*, México, 13 de noviembre de 2014 (www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5368103&fecha=13/11/2014, consultado el 22-12-14).

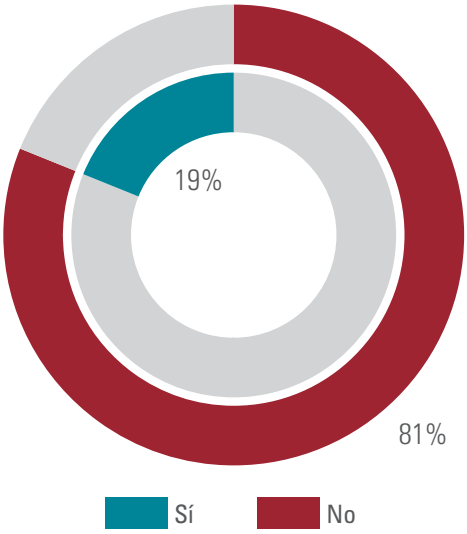
[7] SHCP, *El gobierno federal cubrió la totalidad de los ingresos petroleros para 2015*, México, 13 de noviembre de 2014 (www.shcp.gob.mx/Biblioteca_noticias_home/comunicado_097_2014.pdf, consultado el 22-12-14).

¿Cómo califica la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2015?

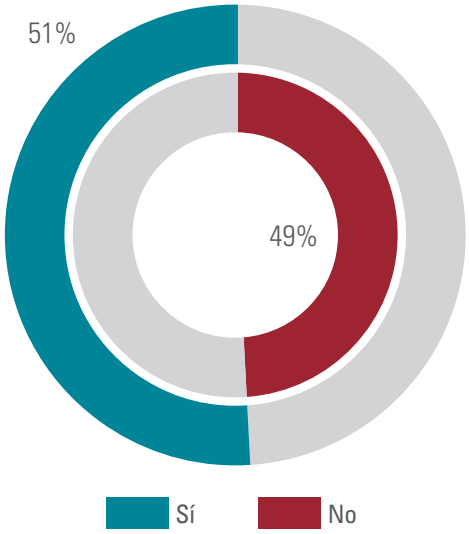


51% de la muestra cree que la economía del país mejorará durante 2015, una cifra algo menor al 58% del año pasado

¿Considera usted que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2015 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?



¿Espera usted que la economía del país mejore durante 2015 con respecto a 2014?

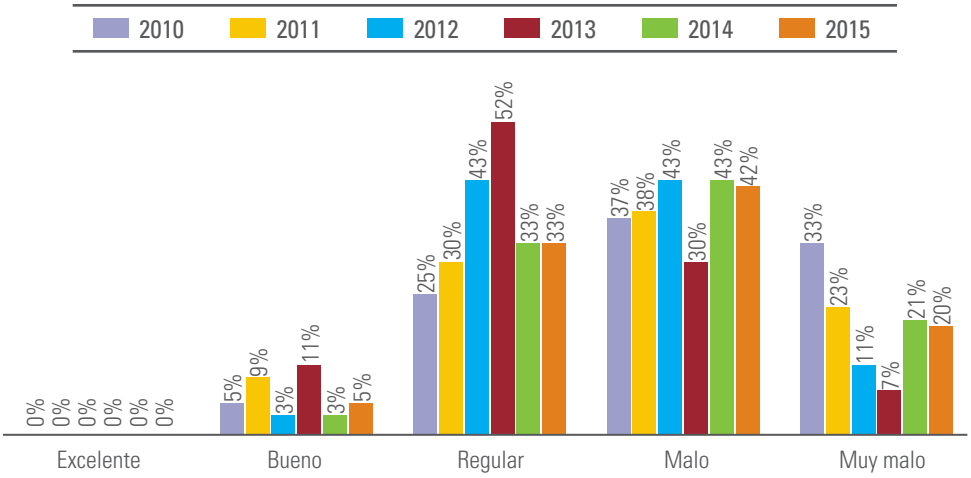


Impuestos: un instrumento para el desarrollo

A lo largo de los años, el estudio ha mostrado que los altos directivos tienen una opinión crítica respecto del régimen fiscal mexicano, una tendencia que se agudizó el año pasado, debido sin duda a la Reforma Fiscal.

Este año se confirma que el régimen fiscal no convence a los empresarios, lo que resulta consistente con las respuestas mayoritarias que recibe la pregunta sobre si el sistema promueve la inversión: 93% contestó "No". Leyendo entre líneas, es la forma de expresar el rechazo que buena parte del sector privado ha manifestado frente a la Reforma Fiscal.

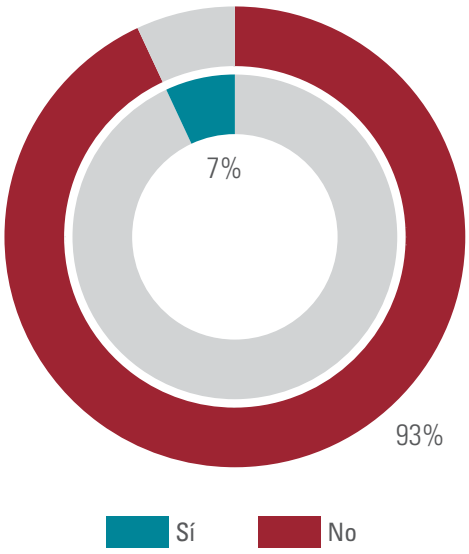
¿Cómo califica al régimen fiscal en México?



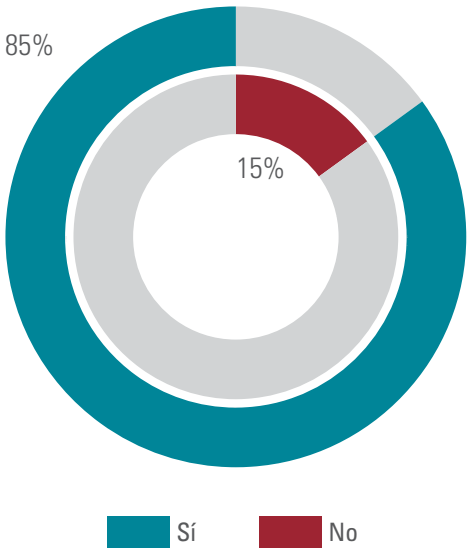
También parece unánime, 85% a favor, la opinión del empresariado sobre la importancia, si no es que la urgencia, de gravar con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) los alimentos y medicinas (con alguna canasta exenta, como se ha hecho en otros países), una decisión que no fue parte de la Reforma Fiscal debido a cuestiones políticas y de agenda.

La importancia de los impuestos indirectos, sobre el consumo, se ha debatido mucho, y en la mayoría de los países ha tenido un excelente comportamiento porque permite reducir los impuestos directos, que gravan los ingresos. En México sería una medida eficaz para combatir la informalidad, que en el modelo actual no solo no paga el Impuesto Sobre la Renta (ISR) sino que tampoco contribuye con el IVA en el ciclo de consumo.

¿Cree que el régimen fiscal en México promueve la inversión?



¿Cree que el régimen fiscal mexicano debe modificarse para recaudar más con base en impuestos indirectos (IVA)?



Reformas Estructurales: muy temprano para dar resultados

La pregunta sobre las Reformas Estructurales que se ha incorporado a la encuesta, revela lo que muchos analistas advirtieron respecto de las promesas excesivas. La mejor recibida es la Energética, que tiene un alto grado de aprobación (64%) porque fue a fondo y abrió una posibilidad real de que la industria se beneficie con nuevas inversiones y un acelerado desarrollo. Además, no solo se aprobaron las leyes secundarias sino que se avanzó en las llamadas Ronda Cero y Uno, que representan en conjunto unos 28,000 kilómetros cuadrados y requerirán una inversión anual de aproximadamente 8,525 mdd.

Si el cronograma oficial avanza como está planeado, la primera adjudicación se otorgará alrededor de mayo de 2015, y en septiembre, se otorgarán los contratos para aguas profundas. A Petróleos Mexicanos (Pemex) se le adjudicó una considerable superficie de exploración y explotación en la que planea invertir 44,000 mdd en un horizonte de cinco a 10 años.

Las inversiones para actividades preliminares deberán iniciar este año y consolidarse en 2016. Ya hay empresas y proveedores trabajando en campo en diferentes partes del país[8].

Otra reforma bien recibida es la de Telecomunicaciones con 58% de las preferencias, que también comenzó a dar algunos resultados y de la que el empresariado espera ayudará a dinamizar una industria compleja, dominada por pocos jugadores.

> La Reforma Energética es la mejor recibida con un alto grado de aprobación (64%) porque fue a fondo y abrió una posibilidad real de que la industria se beneficie con nuevas inversiones y un acelerado desarrollo

[8] Secretaría de Energía, *Presentación de las Rondas Cero y Uno en el Museo Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad*, México, 13 de agosto de 2014 (www.energia.gob.mx/rondauno/_doc/PresentacionRondasCeroyUno.pdf., consultado el 02-12-14).

Las demás reformas parecen no haber convencido todavía a los especialistas, que las califican con cifras muy bajas. La Reforma Fiscal es la que despierta el rechazo más alto con 94%, y esto suena razonable porque muchos empresarios han tenido que esforzarse todo el año para ajustarse a las nuevas disposiciones.

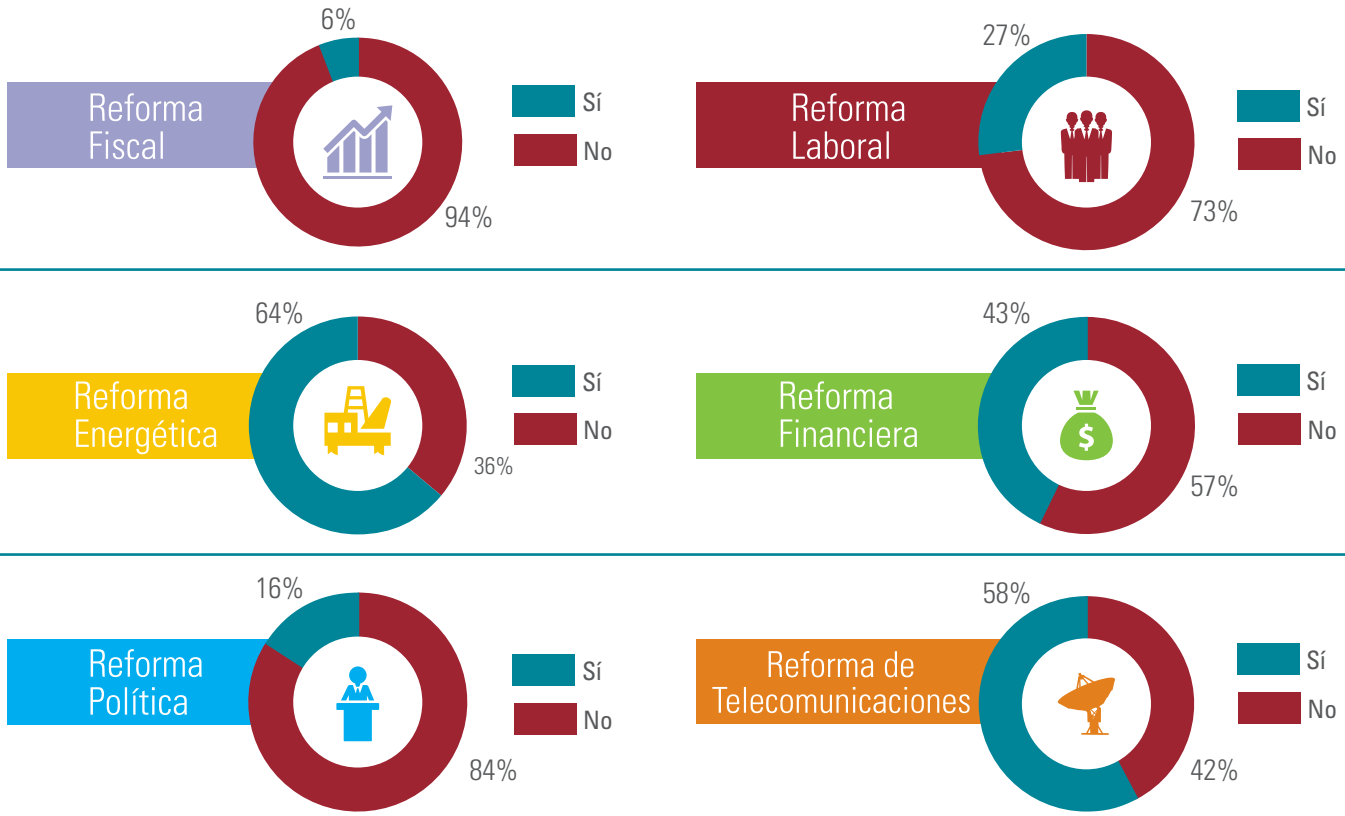
En algunos casos, como el impuesto sobre alimentos y bebidas altamente calóricos, algunas empresas han debido cambiar empaques, recetas y tecnologías, además de hacer costosas inversiones para cumplir con las restricciones establecidas. No está claro, de todos modos, que la medida sea útil para combatir los problemas de salud.

Un caso especial es el de la Reforma Laboral, que lleva dos años de aplicación y todavía recoge resultados poco favorables. La nueva ley aportó mayor flexibilidad a la vida laboral, disminuyó el costo de algunos juicios y creó nuevas figuras, pero no ha alcanzado a aceptarse en la práctica.

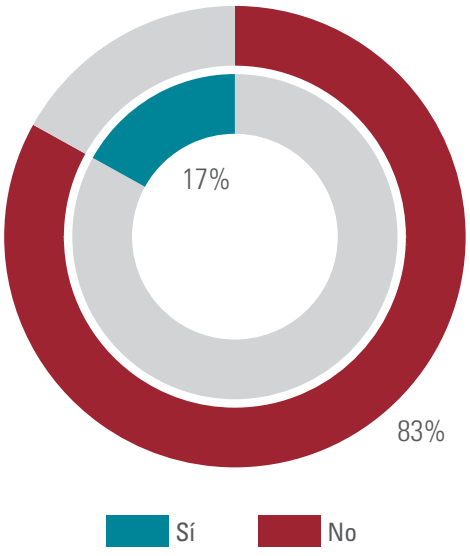
Si bien las respuestas "No" de este año son menores que las del pasado (73% ahora contra 88%), siguen mostrando un alto grado de insatisfacción. A pregunta expresa sobre su contribución a la competitividad, la Reforma Laboral obtiene resultados bajos: 83% de la muestra rechaza ese beneficio.

A pregunta expresa sobre su contribución a la competitividad, la Reforma Laboral obtiene resultados bajos: 83% de la muestra rechaza ese beneficio

¿Las siguientes reformas cumplieron con sus expectativas?



Después de dos años de aplicación, ¿considera que la Reforma Laboral ha beneficiado la competitividad en México?



Nuevos incentivos para la competitividad

Si se considera el reporte *Doing Business* que cada año publica el Banco Mundial, en México hay razones para festejar, porque en la edición más reciente, el país avanzó al lugar 39 de la lista de 189 países, ubicándose ahora entre Bulgaria e Israel y por encima de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China)[9].

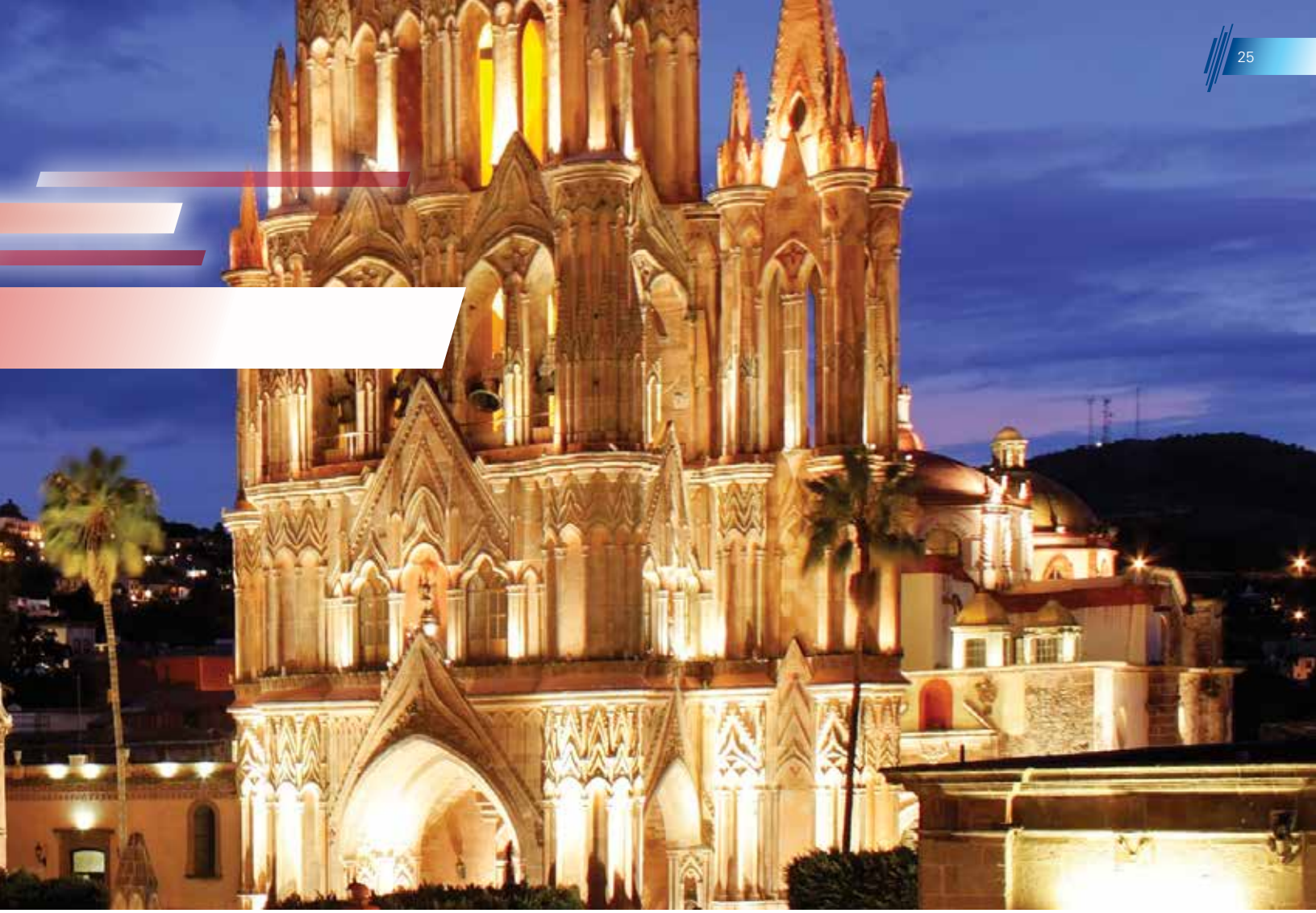
El año pasado ocupaba la posición 43, junto a España y Hungría, lo que representa un avance de cuatro posiciones y la mejor ubicación que ha tenido en los últimos años. El estudio reconoce diversos aspectos como: las mejoras en los trámites y requisitos para constituir nuevas empresas; la consolidación de instituciones reguladoras; el avance en la recuperación de garantías por parte de las instituciones financieras; un mejor acceso al crédito; las Reformas Estructurales, que abren opciones a los inversionistas; así como la inclusión de la ciudad de Monterrey en los comparativos de grandes ciudades para hacer negocios.

A pesar de este reconocimiento internacional, técnico y objetivo en la medida en que evalúa de manera estandarizada una decena de factores clave para los negocios, los directivos que contestan la encuesta parecen no compartir el entusiasmo. En la pregunta sobre el papel del gobierno como promotor de la competitividad, este año tampoco hay respuestas para la categoría "Muy bueno", y las cifras para las restantes opciones son muy similares a las de 2014, con predominio de "Regular" y "Malo".

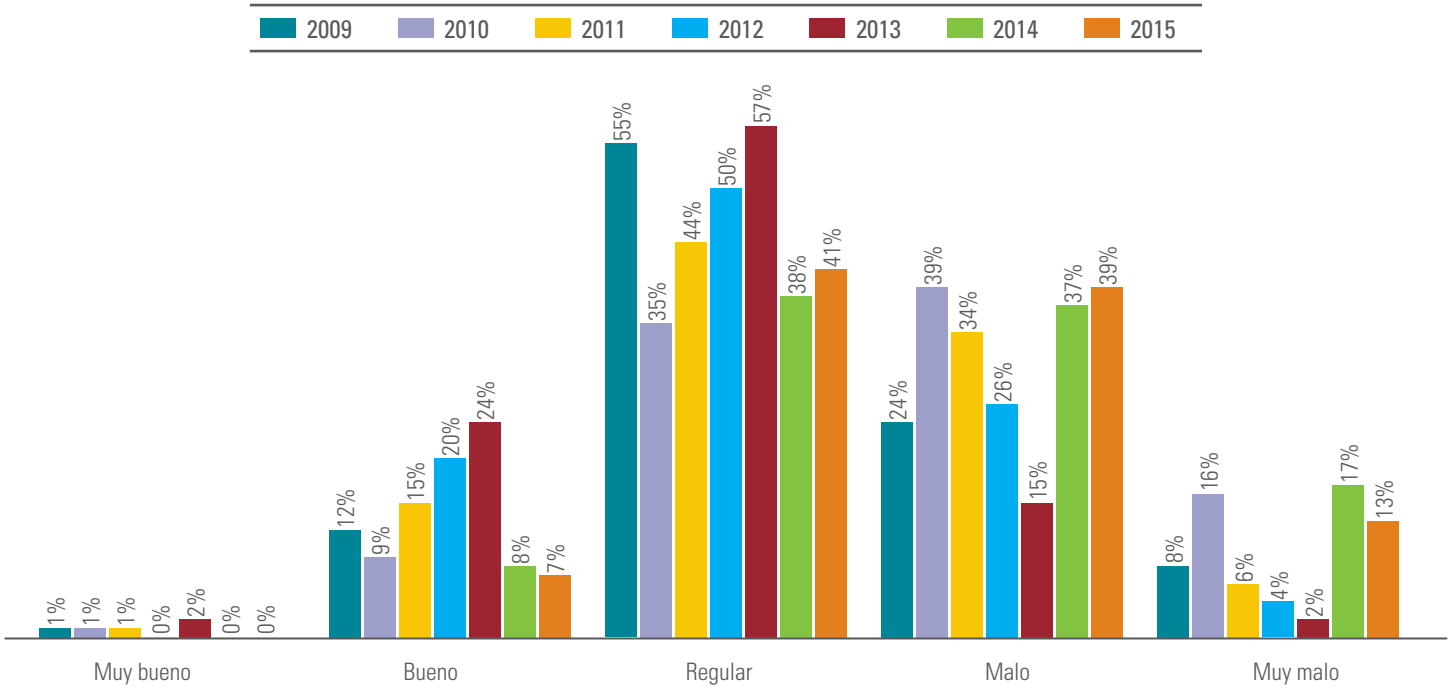
Se podría decir que las Reformas Estructurales y otras medidas destinadas a mejorar la competitividad del país, no han dado resultados y deberán pasar uno o dos años para que puedan verse de manera más consistente. Un caso pudo ser la apertura más rápida del sector de las gasolineras y expendios de combustibles, que apenas podrán operar a partir de 2018.

Esta parte de la Industria Energética es la menos estratégica puesto que se trata de una operación comercial y de distribución ya abierta a franquiciatarios privados; si el inicio hubiera sido más rápido, el público pronto hubiera visto competencia entre gasolineras de diferentes marcas, un paso siquiera simbólico para exhibir la visión aperturista.

[9] Banco Mundial, *Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency*, Washington, 2014 (espanol.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf, consultado el 03-12-14).



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



La pregunta sobre las variables que México requiere mejorar para incrementar su competitividad, es decir, los puntos dolorosos para el empresariado, confirma el origen de su insatisfacción y, en definitiva, las trabas que identifican para la competitividad y el mejor desempeño de las organizaciones.

Durante los últimos cuatro años, la primera variable ha sido el combate a la corrupción, que este año creció 9% (a 89%), la cifra más alta de esta serie y que ha crecido de manera importante en la percepción de los encuestados. Es decir que a pesar de las iniciativas que han implementado, la corrupción sigue siendo el problema número uno.

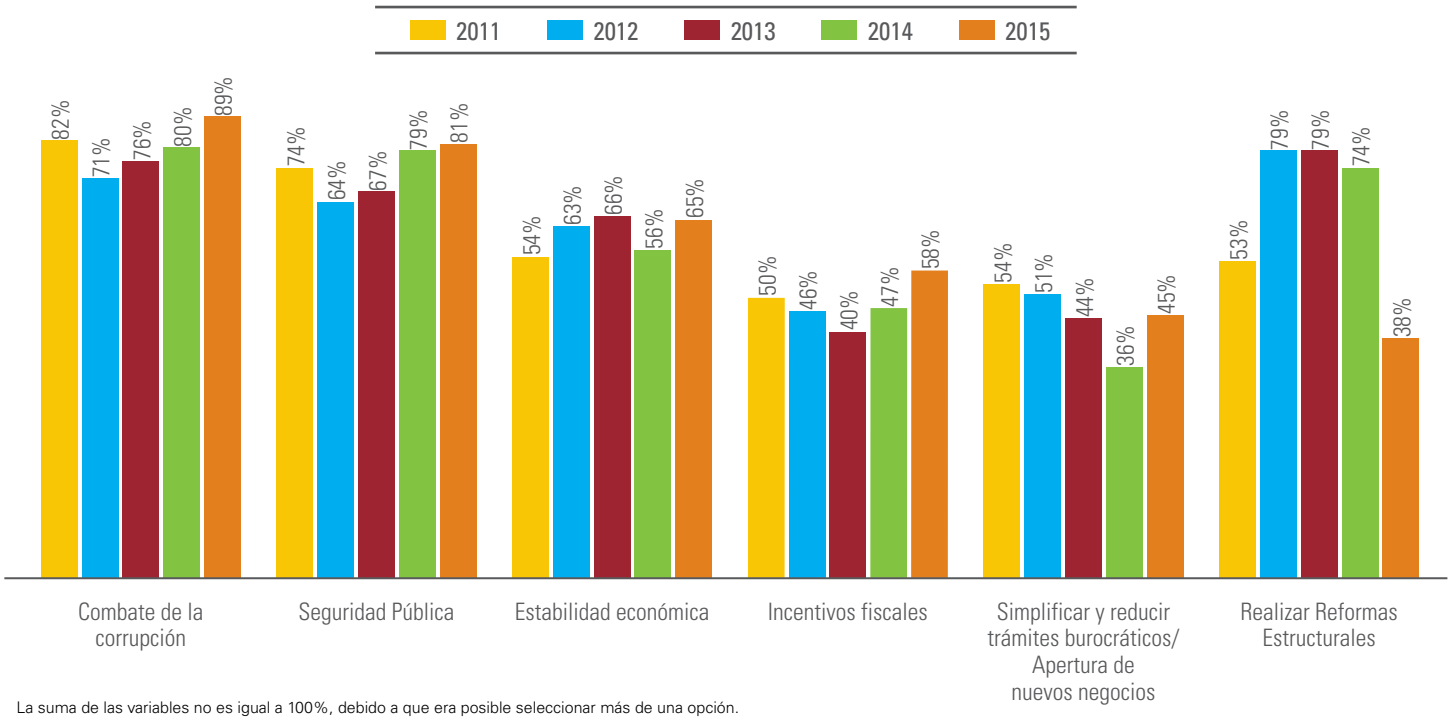
Le siguen la Seguridad Pública —un tema asociado que creció a 81%—, la estabilidad económica (65%) y los incentivos fiscales (58%), que aquí deberán interpretarse como una secuela de la Reforma Fiscal, que sigue estando como pendiente en la mira de los encuestados. De hecho, para 67% de los participantes, es una reforma todavía aplazada y, como ya se apuntó, una parte de la respuesta está en el IVA sobre alimentos y medicinas.

En otras palabras, todo indica que la competitividad de México, así como su capacidad para atraer inversiones y participar en nuevos mercados, no está limitada por aspectos financieros o tecnológicos, ni por la falta de mano de obra o acceso a los insumos o la infraestructura.

En realidad, el freno es la corrupción y la inseguridad. Se trata de un reto importante para alcanzar el éxito, porque para lograr el objetivo de las Reformas Estructurales, donde se espera participación del capital privado, la corrupción debería ser claramente combatida y eliminada.

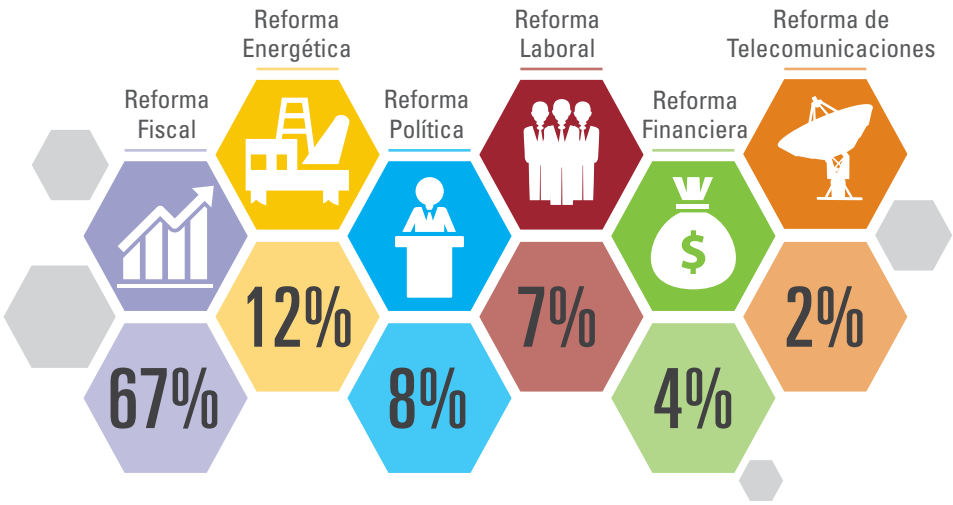
Durante los últimos cuatro años, la primera variable ha sido el combate a la corrupción, que este año creció 9% (a 89%), la cifra más alta de esta serie

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



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

Seleccionó Reformas Estructurales, ¿cuál?



Para lograr el objetivo de las Reformas Estructurales, donde se espera participación del capital privado, la corrupción debería ser claramente combatida y eliminada

Seleccionó Seguridad Pública, ¿de qué manera se ha visto afectada su organización?

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

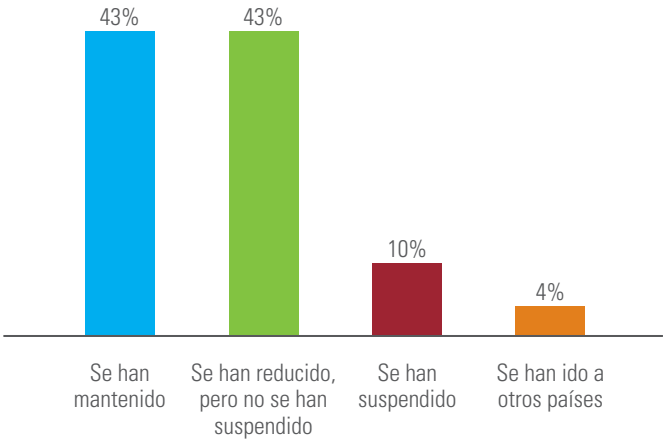
Delitos agravian a organizaciones

Cuando se desglosan los delitos que están afectando a las empresas, prácticamente todas las categorías aumentan 4% o 5% respecto del año anterior, en particular robos, amenazas y extorsiones que son los de más alto impacto y representan una costosa carga en términos de seguridad privada y sistemas de vigilancia, seguros, controles y, por supuesto, pérdidas materiales.

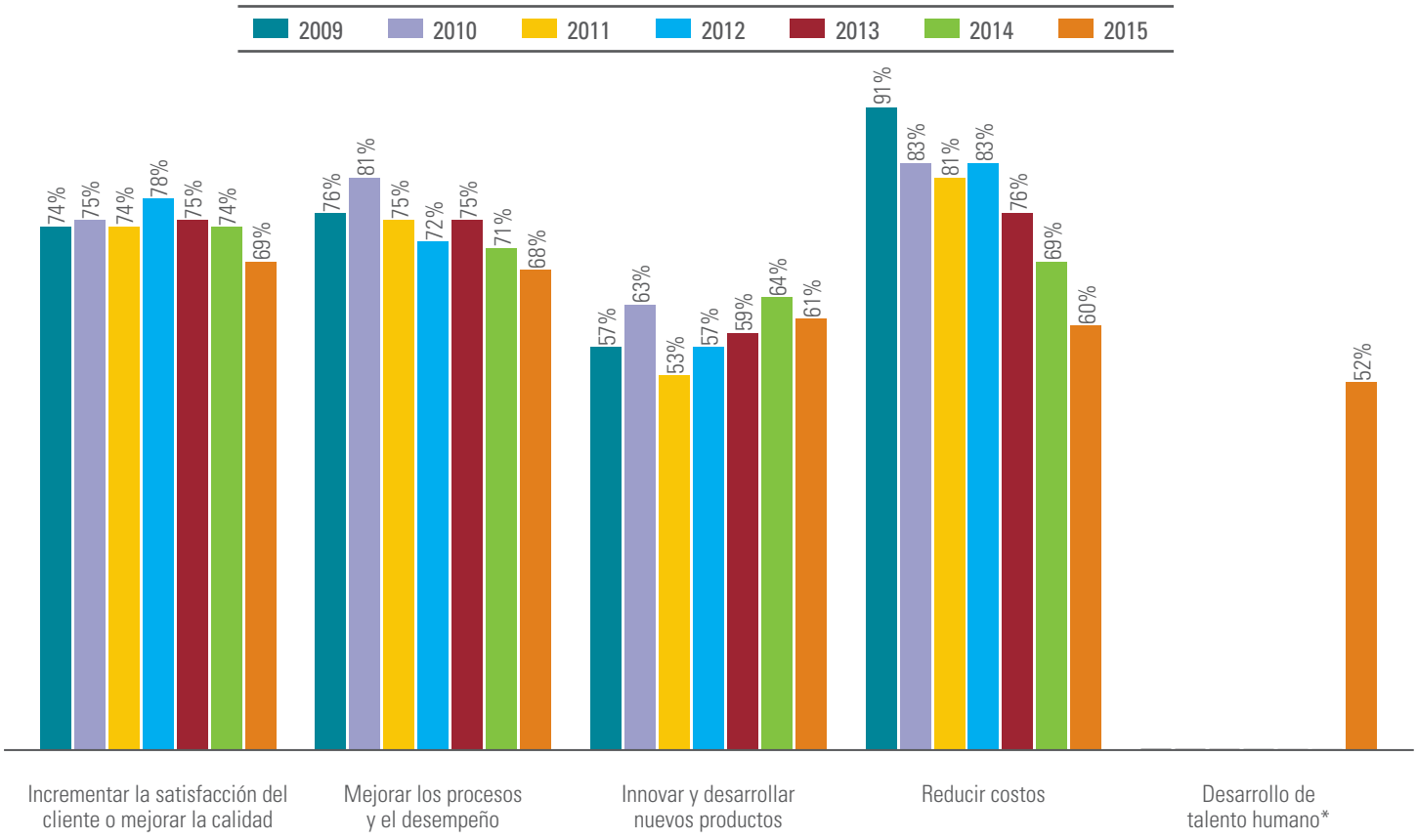
Se afirma una y otra vez que la inseguridad y el delito no necesariamente detienen las iniciativas de los empresarios, y esto podría confirmarse por las respuestas a la pregunta respecto del desarrollo de nuevas inversiones, que este año han aumentado ligeramente respecto de 2014.

Si en las actuales condiciones, 43% de los directivos han sostenido sus decisiones de inversión, contra 38% de 2014, es interesante imaginar cómo se comportaría el mercado si las empresas no fueran afectadas por robo, amenazas y extorsión.

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

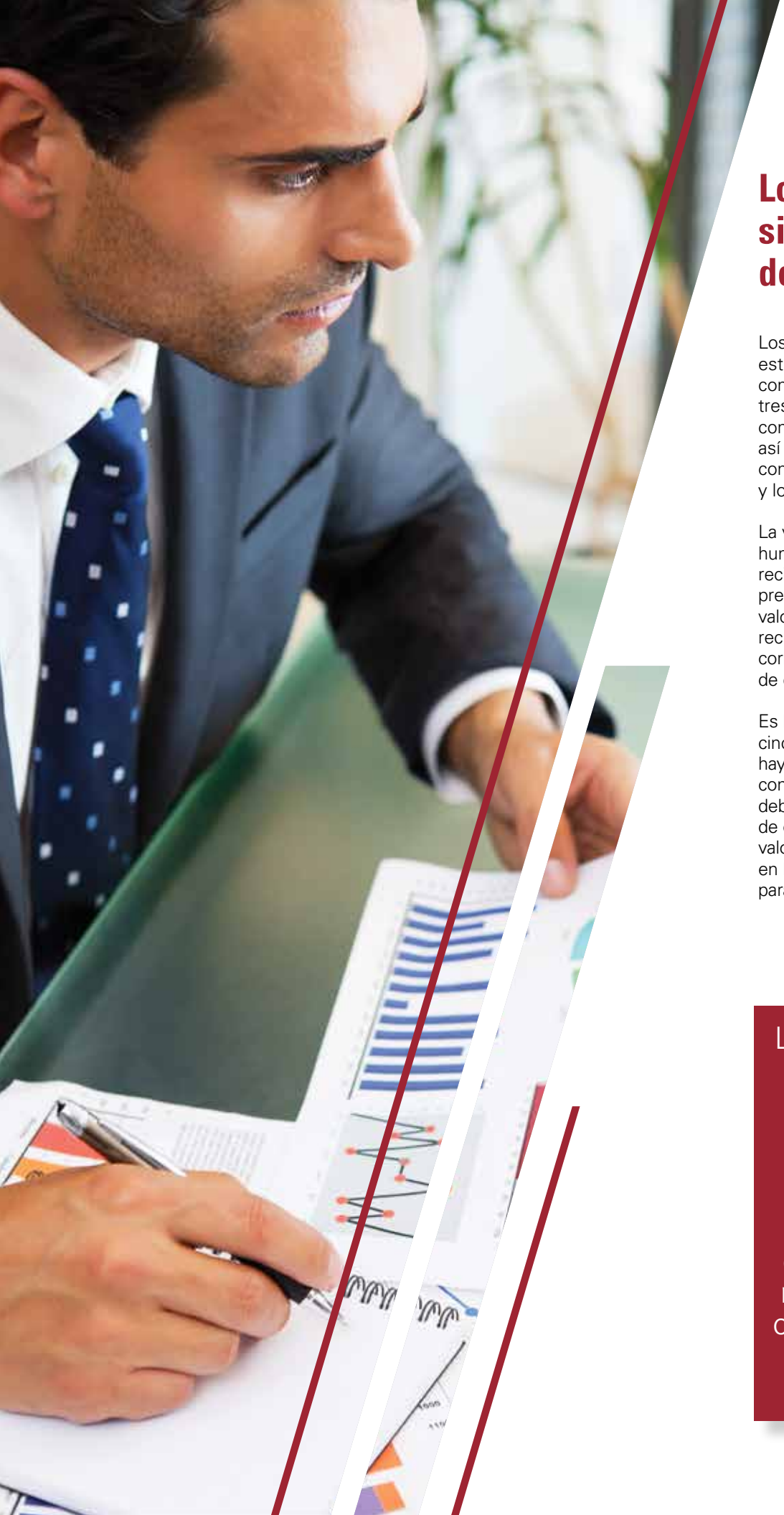


Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años



La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2015.

Cuando se desglosan los delitos que están afectando a las empresas, prácticamente todas las categorías aumentan 4% o 5% respecto del año anterior, en particular robos, amenazas y extorsiones que son los de más alto impacto



Los clientes están siempre en la mira del negocio

Los directivos muestran que las estrategias predilectas para mejorar su competitividad durante los próximos tres años están enfocadas en la relación con los clientes, la mejora de la calidad, así como de los procesos técnicos y comerciales, incluyendo la innovación y los nuevos productos.

La variable "Desarrollo de talento humano", que se incorpora este año, recibió de inmediato 52% de las preferencias, lo que indica el creciente valor que los empresarios dan a los recursos humanos, y en su caso al correcto reclutamiento y retención de ese personal.

Es llamativo que a lo largo de los últimos cinco años, la opción de reducir costos haya venido a la baja, 91% en 2009 contra 60% en la actualidad, lo que quizá debiera interpretarse como una búsqueda de oportunidades que agreguen más valor, como la tecnología y la innovación, en lugar de perseguir pesos y centavos para que cuadre el presupuesto.

La variable "Desarrollo de talento humano", que se incorpora este año, recibió de inmediato 52% de las preferencias, lo que indica el creciente valor de los recursos humanos, el correcto reclutamiento y retención de ese personal

Tecnologías de la Información, un tema candente

Sobre las Tecnologías de la Información (TI), vale la pena revisar su contribución a lo largo de los años. Si en el pasado se entendieron como un área de soporte y automatización, relativamente separado de la actividad principal del negocio, en fechas recientes han superado ese modelo de servicio para convertirse en parte clave de la ejecución y la estrategia.

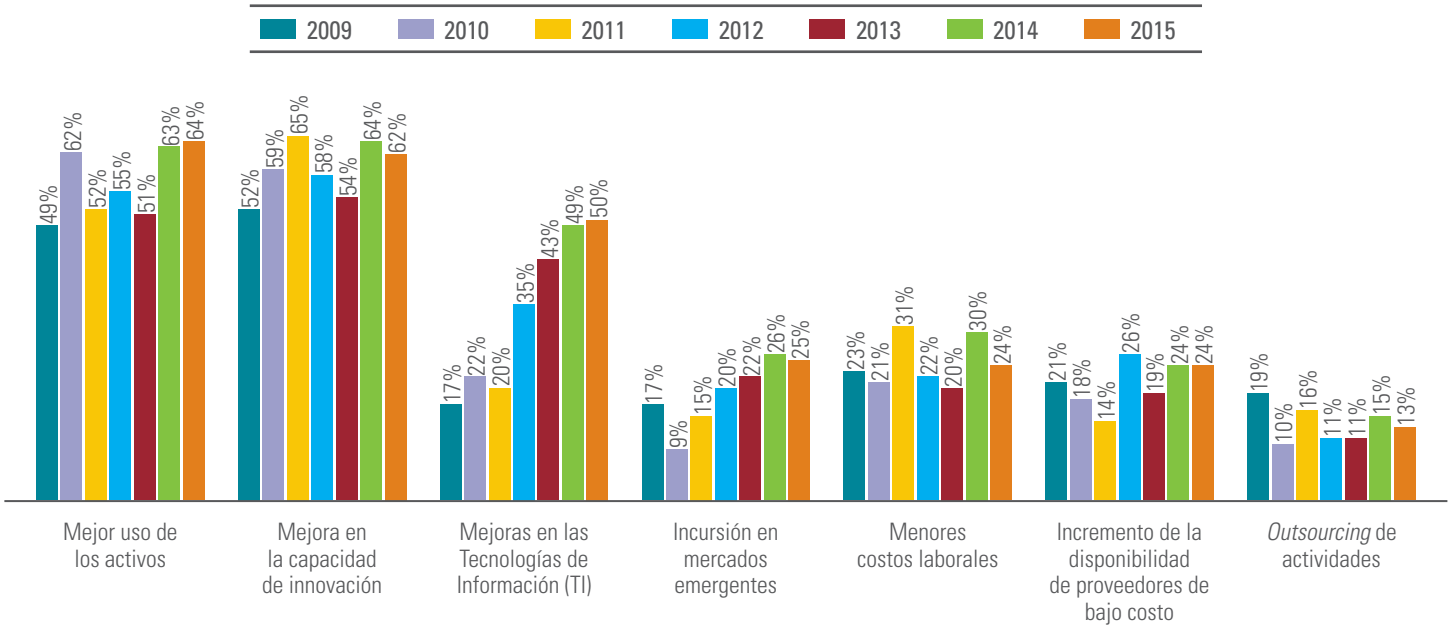
Las aplicaciones comerciales se encuentran presentes en todos lados, gracias a la difusión de los equipos móviles y al acceso a internet, que lleva a que hoy muchos profesionales utilicen tabletas y teléfonos para cerrar negocios, además de consultar sus bases de datos a distancia.

No es una novedad, pero para mucha gente es más fácil consultar dudas en Google que en un libro, y prefiere enviar un mensaje que hacer una llamada telefónica. Las redes sociales juegan aquí un papel difícil de disimular. La reputación de las empresas se construye con las opiniones de los usuarios —de hoteles, restaurantes, aerolíneas—, pero también puede ser arrasada por una mala noticia que da la vuelta al mundo en una hora.

Actualmente, es poco usual que una organización no tenga presencia en las redes sociales, que no publique fotos o promociones, que no tenga un *community manager* para administrar la marca y protegerla de los comentarios adversos.

Hace algún tiempo, los empresarios podían pensar que las redes sociales eran solo un espacio de entretenimiento, pero ya se conoce el impacto que puede tener un descuido en atenderlas de manera profesional.

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



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

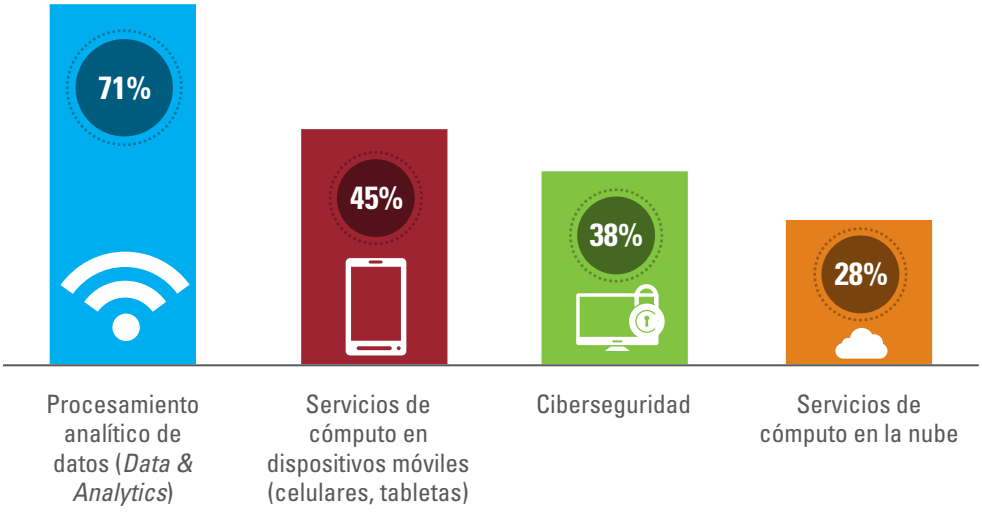
La importancia de las TI se confirma en una pregunta específica que se incorpora en esta edición, y que muestra el grado de involucramiento de los directivos con los aportes de la informática. Aquí están incorporados la infraestructura y, en particular, los servicios de cómputo en la nube (*cloud computing*), que se han extendido a medida que las empresas evalúan sus riesgos y oportunidades.

La ciberseguridad no es un tema menor como indica el 38% de las preferencias, y a fines de año mostró su importancia a raíz del *hackeo* o intromisión criminal en empresas internacionales, donde los intrusos han robado y expuesto documentos comerciales, fichas personales, etc.

Llama la atención que 71% de las respuestas atribuyan importancia al impacto que tiene sobre la competitividad el procesamiento analítico de datos (*Data & Analytics*, D&A), un modelo heredero de la minería de datos (*Data Mining*) e inteligencia de negocios (*Business Intelligence*). El concepto de D&A se refiere a la capacidad que tienen las empresas para obtener y analizar la información estratégica sobre su negocio. Este tema se ha vuelto una prioridad ya que las compañías generan grandes volúmenes de información (*Big Data*) que pueden convertirse en una oportunidad para lograr una ventaja competitiva.

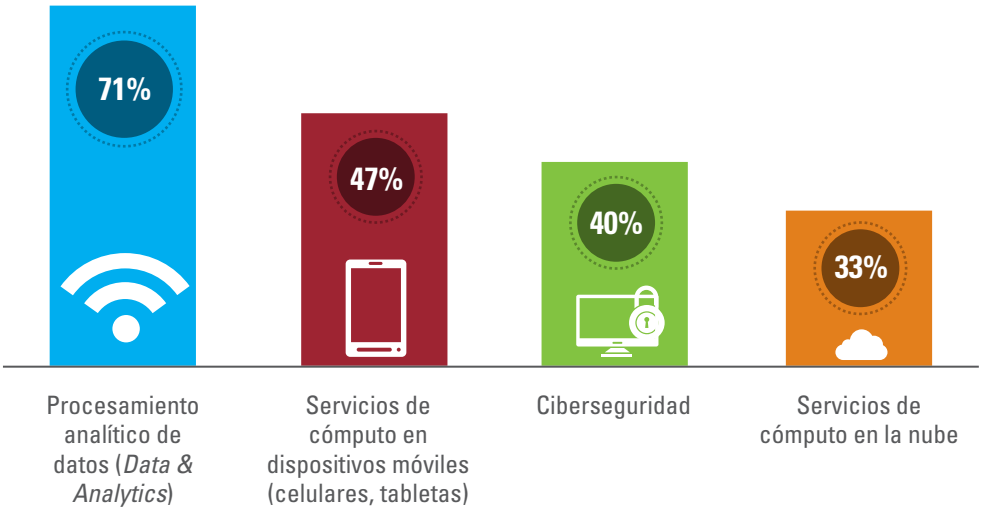
El procesamiento analítico de la información genera números y datos duros que usan los empresarios para apoyar sus estrategias de negocio, mismo que, combinado con la experiencia, es el poder detrás de las buenas decisiones. La opinión de los encuestados muestra que la visión se mantendrá en un horizonte de mediano plazo pues las respuestas, ahora para los próximos tres años, son prácticamente iguales.

¿Cuáles de las siguientes iniciativas, son relevantes actualmente para mejorar la competitividad en su organización?



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

¿Cuáles de las siguientes iniciativas, serán relevantes en los próximos tres años para mejorar la competitividad en su organización?



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

Llama la atención la importancia atribuida (71%) en temas de competitividad en procesamiento analítico de datos (*Data & Analytics*), un modelo heredero de la minería de datos (*Data Mining*) e inteligencia de negocios (*Business Intelligence*)

Control de riesgos: un reto pendiente

La Administración Integral de Riesgos se ha convertido en una especialidad y ocupa una creciente importancia en las áreas de Administración y Finanzas. La combinación de conceptos clásicos y contemporáneos ha incorporado la experiencia que muchas empresas tienen en los riesgos sujetos a cobertura (accidentes, incendio, robo y fraude, coberturas cambiarias, futuros, derivados financieros, entre otros).

Esto se ha potenciado con nuevos riesgos como los de mercado, financieros, medioambientales, informáticos, tecnológicos, normativos. Hoy, la reputación de las empresas está expuesta a riesgos severos, costosos y de muy corto plazo, que pueden causar daños imprevisibles.

Compañías globales que caen víctimas de los *hackers*, empresas de alimentos denunciadas en videos que se vuelven virales, desastres ambientales o sanitarios, personajes sorprendidos en actos inmorales, incluso los errores inocentes cometidos en las redes sociales.

Los peligros se han multiplicado. También forman parte del riesgo los trabajadores, los proveedores, los socios de negocio, porque de su accionar depende que las consecuencias negativas caigan sobre ellos o sobre otros.

Cualquier cosa imprevista, como la prohibición repentina de utilizar un tipo de envoltura o la entrada al mercado de un competidor agresivo, puede causar la ruina de un negocio estable y floreciente.

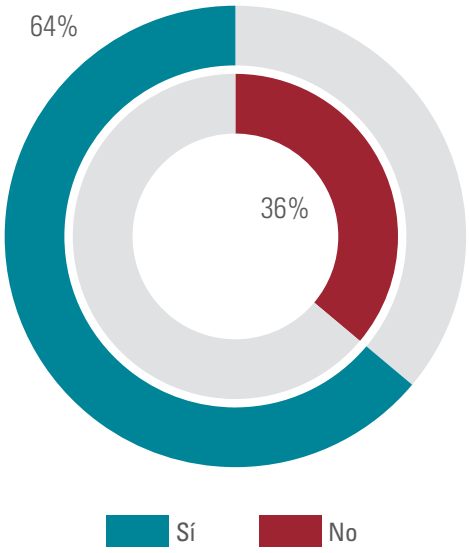
No hace mucho, la difusión de un video que mostraba un manejo inadecuado de alimentos, provocó una crisis de gran impacto en cadenas de comida rápida de Asia.

Por la misma época, las sanciones económicas lideradas por EE. UU. y la Unión Europea, provocaron la suspensión de una parte del comercio con Rusia, que afectó canales comerciales en ambas regiones del mundo.

Todos estos riesgos o exposiciones, si bien pueden parecer aislados o anecdóticos, exigen el diseño de patrones y metodologías específicas para identificarlos a lo largo de la organización, y medir el impacto o costo que podrían tener en la sostenibilidad del negocio.

A partir de ahí se determina si es necesario, y a qué costo, tomar medidas de prevención, supervisión y reparación.

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



El objetivo de preguntar: ¿qué pasaría si?, es procurar un manejo estratégico, en lugar de dejar al azar temas que pueden afectar a la organización.

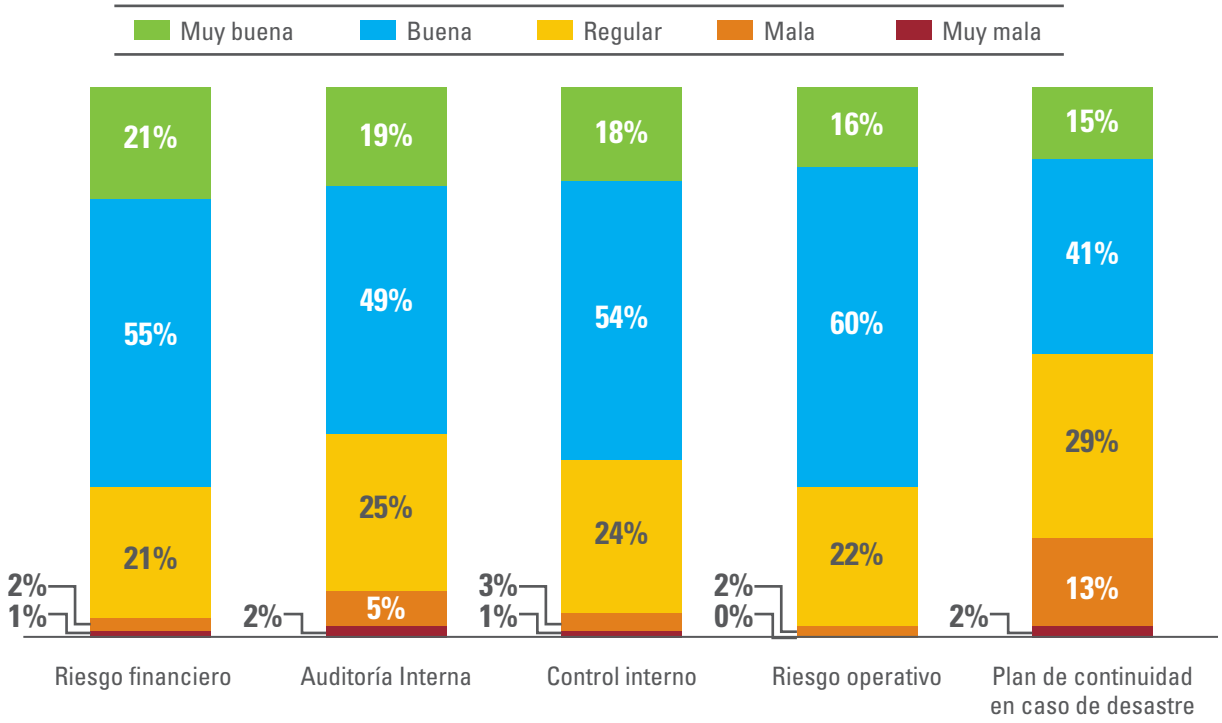
La Administración Integral de Riesgos es una actividad sistematizada, con una metodología y esquemas de evaluación bien determinados. Sobre este punto, 64% de los directivos encuestados asegura tener un plan en acción, lo que representa una ligera mejora respecto del año pasado, cuando la cifra fue de 58%.

Suena positivo, aunque podría decirse que es insuficiente para el tamaño de los riesgos que las empresas están enfrentando en estos tiempos, cuando la mala noticia puede llegar en segundos y trasladarse a todo el mundo en media hora.

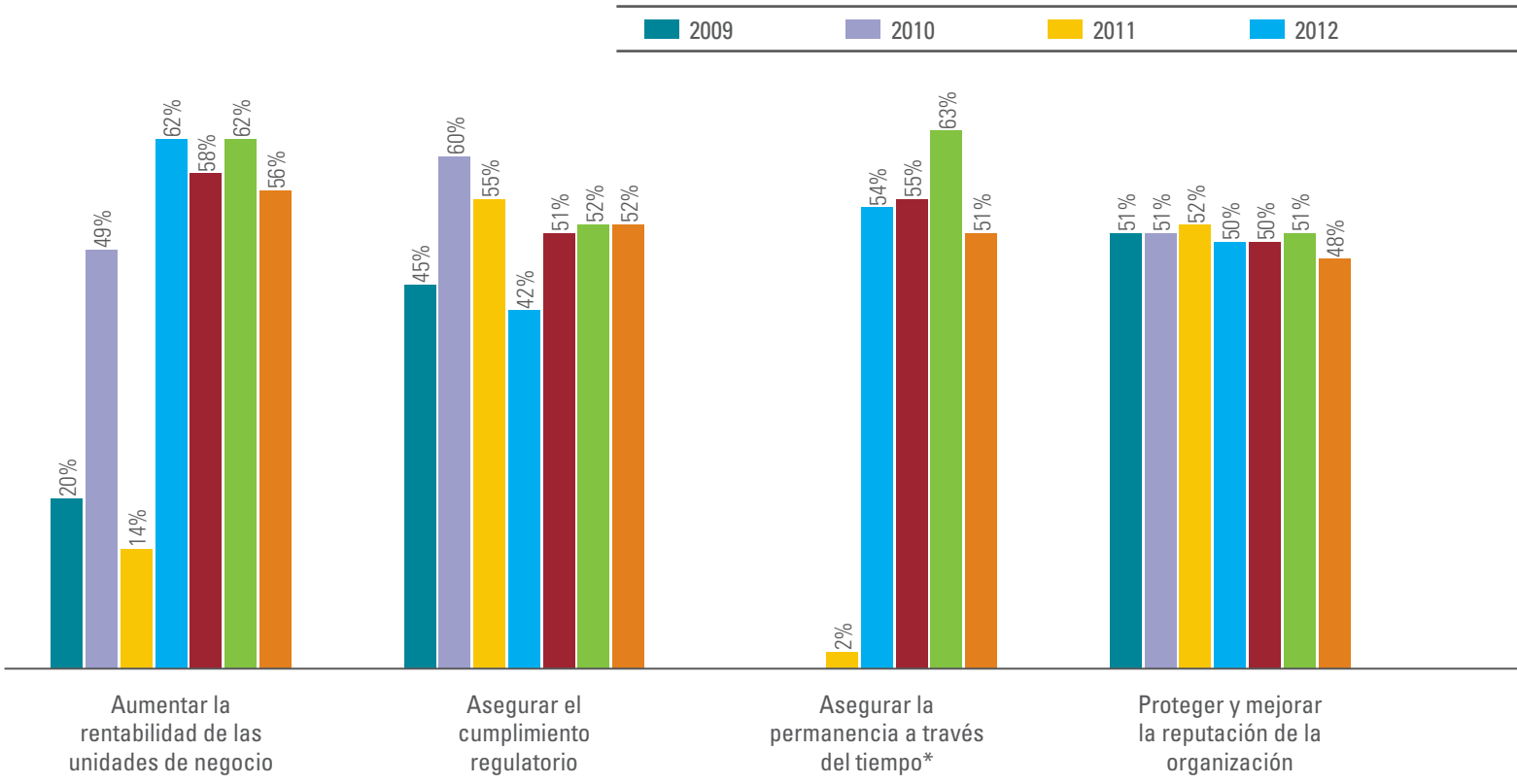
Vistas estas circunstancias, y ante la gravedad de los efectos que pueden tener sobre el futuro de las empresas, cabría considerar que todavía hay mucho por avanzar para adoptar enfoques sistemáticos profesionales, y que se asuman de manera consciente los riesgos potenciales.

Esto se confirma de alguna manera cuando se aprecia que los planes o estrategias aplicadas por quienes aceptan tener una Administración de Riesgos están centrados en procesos internos y administrativos, como auditorías, controles, planes para una hipotética caída en los sistemas informáticos, así como riesgos operativos o financieros.

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

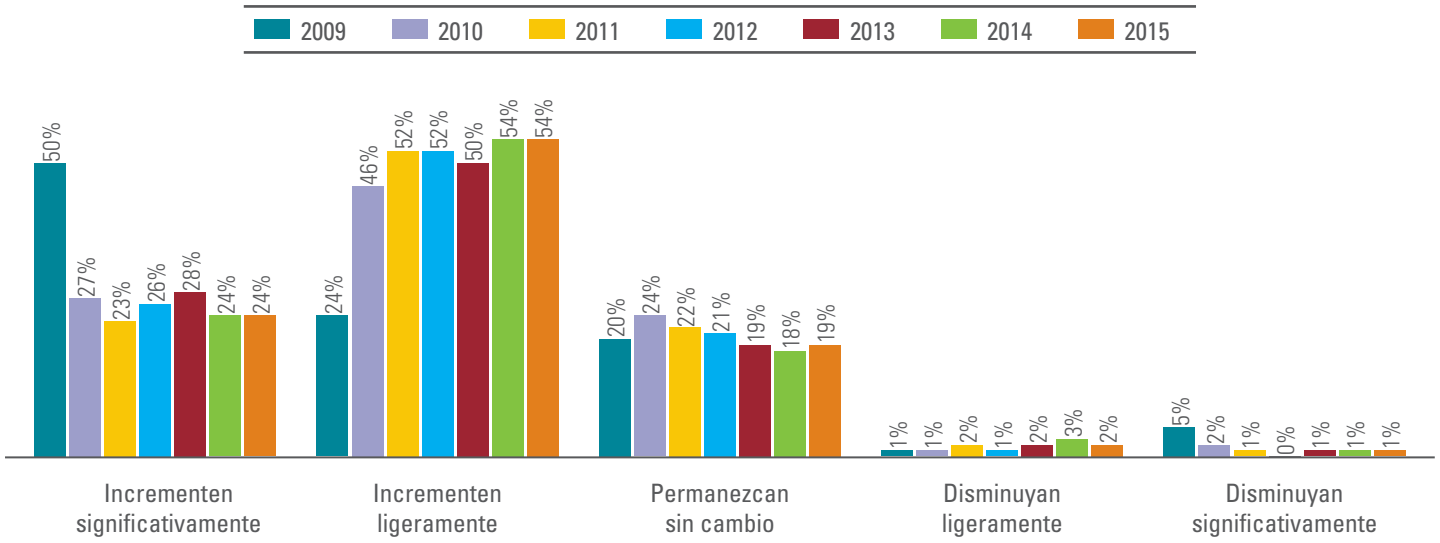


De los siguientes objetivos de la Administración de Riesgos,



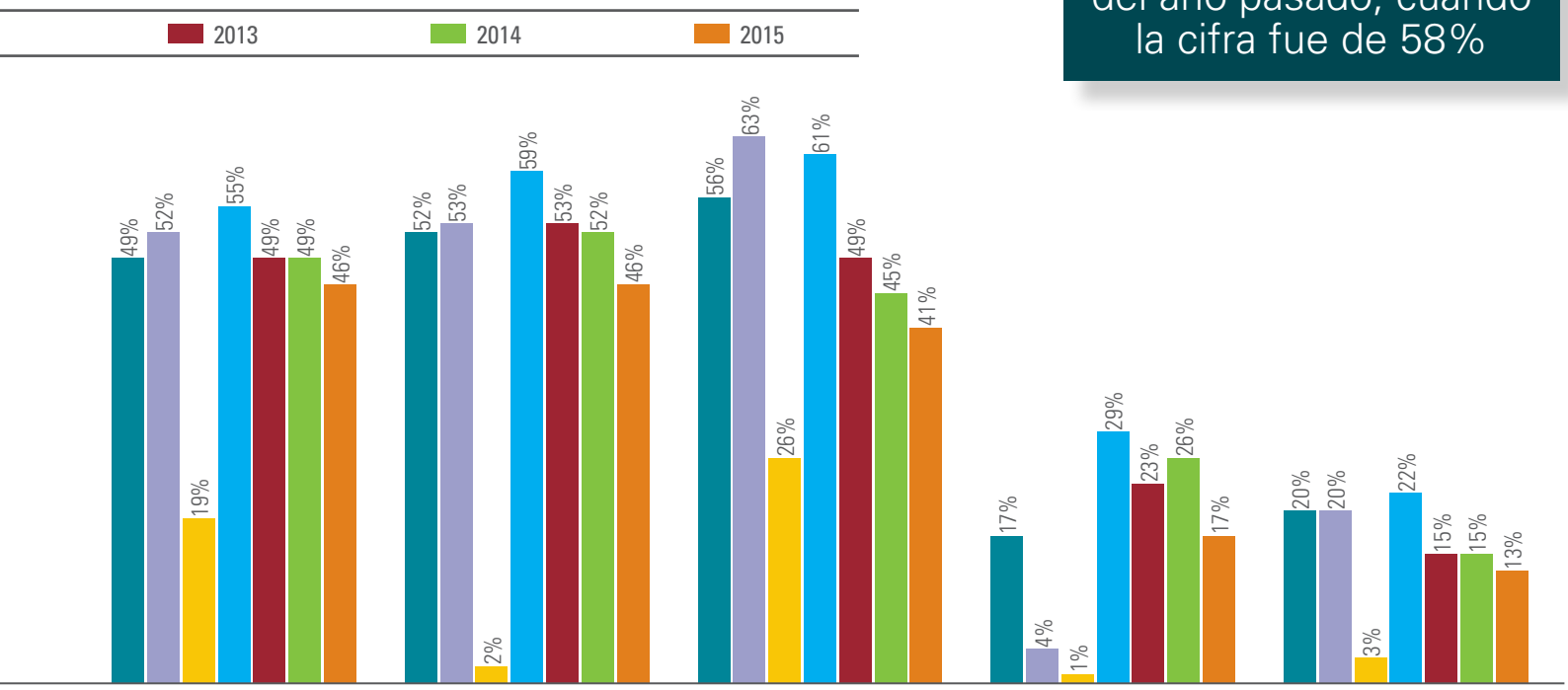
La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2011.

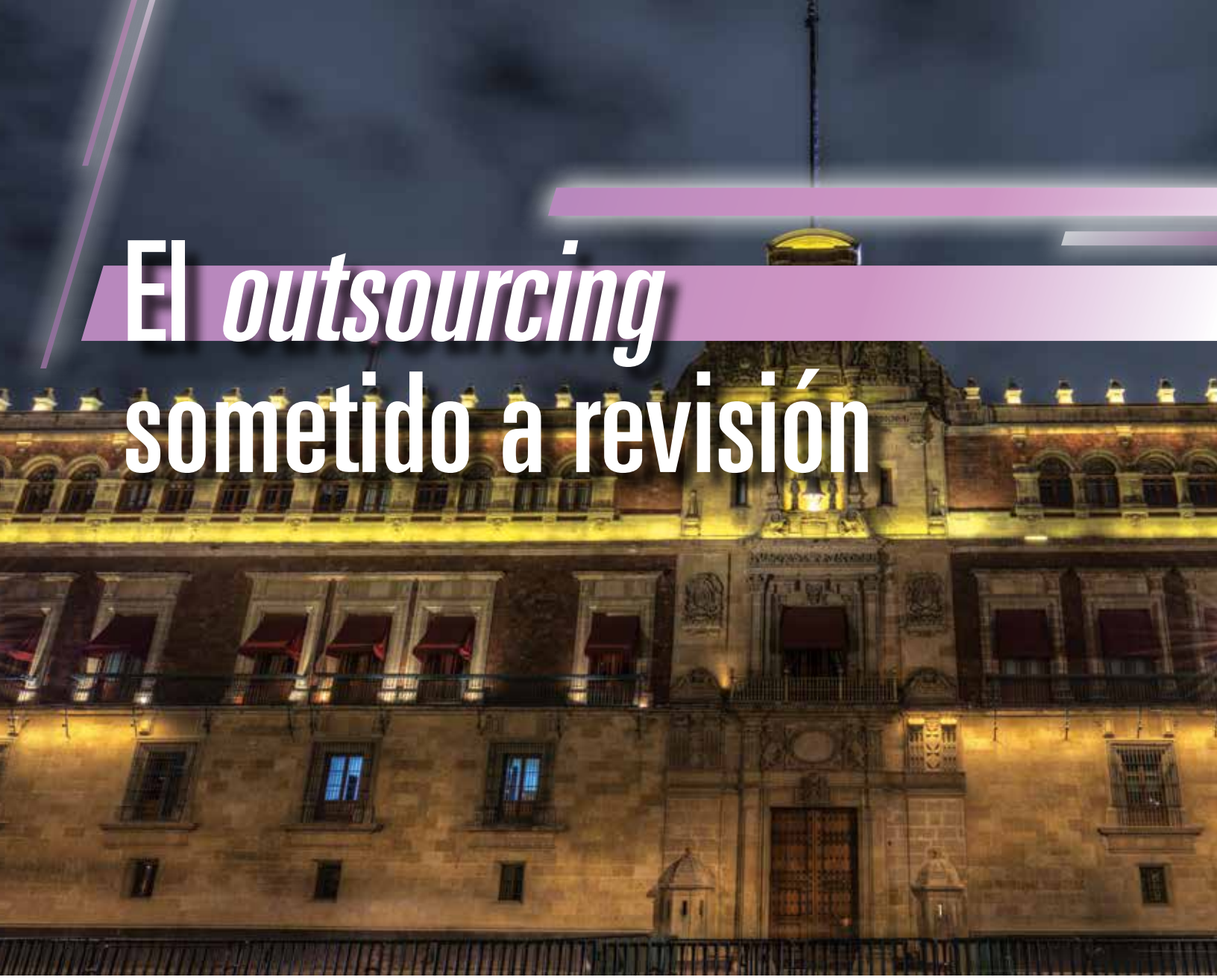
En los siguientes tres años, usted espera que sus niveles de inversión y recursos en relación a riesgos y controles en su organización…



64% de los directivos encuestados asegura tener un plan en acción, lo que representa una ligera mejora respecto del año pasado, cuando la cifra fue de 58%

¿cuáles son los más importantes para su organización?





El *outsourcing* sometido a revisión

El año pasado, a raíz de las modificaciones introducidas por la Reforma Laboral, se estimaba que el esquema de tercerización o *outsourcing* sería sometido a revisión, y que por lo tanto la práctica se mantendría más o menos estable. El mismo comentario podría hacerse en esta ocasión, porque no ha habido mayores cambios en la configuración: 30% de los encuestados espera contratar más personal bajo este modelo en los siguientes tres años (27% el año anterior), y 44% lo mantendrá sin cambios (49% en 2014).

Un punto que vale la pena discutir, y que se puede relacionar con otras preguntas de la encuesta, es el crecimiento del cómputo en la nube o *cloud computing*, que podría interpretarse como un modelo de *outsourcing*, puesto que se vende y se compra como un servicio, incluido el personal operativo y los especialistas. De esta manera, es posible que los servicios informáticos en la nube estén ocultando el aumento del *outsourcing*, que corre por cuenta del proveedor.

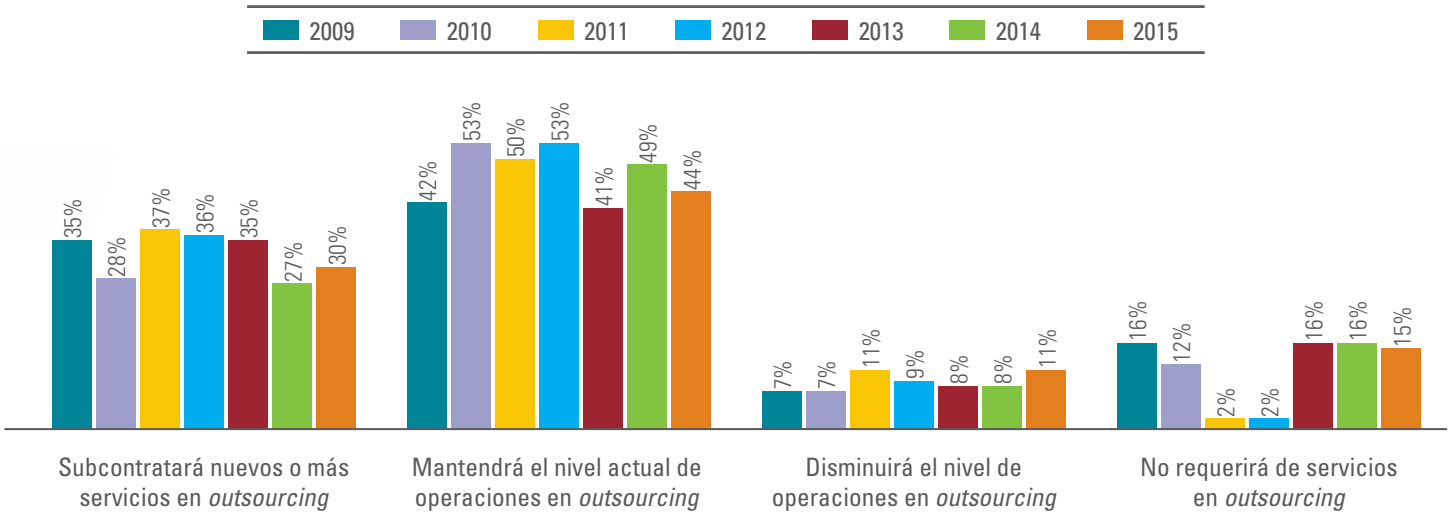
En las preguntas más específicas, el *outsourcing* o subcontratación para TI ocupa los más altos niveles, con 46% de las preferencias, un aumento de 10 puntos frente a los 36% en 2014.

También resulta indicativa la persistencia en contratar personal para procesos fiscales (39%), lo que induce a pensar que la Reforma Fiscal, la Reforma Financiera y la entrada en operación de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) están demandando talento especializado, del que no se consigue rápidamente a través de bolsas de trabajo, y que los empresarios prefieren encomendar a organizaciones ya alineadas con estos temas.

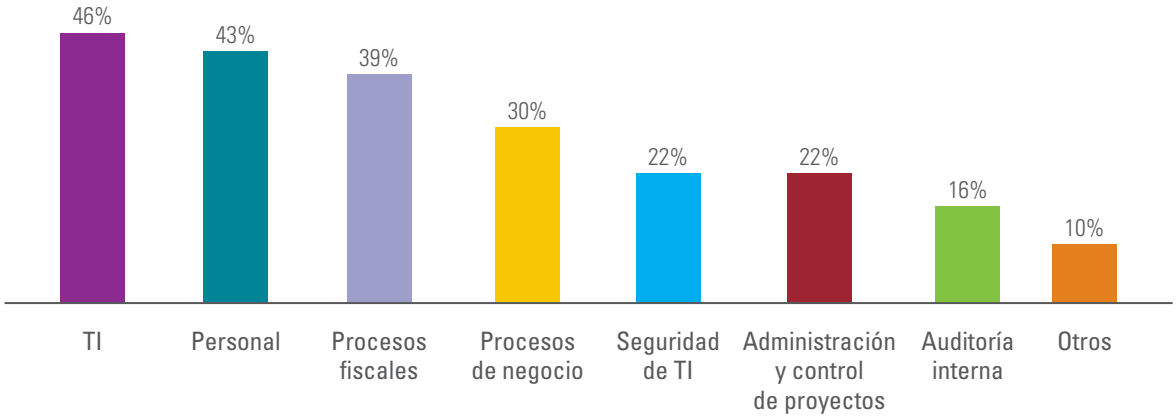
También contribuyen a los movimientos de personal, aunque es temprano para medir su impacto, las disposiciones de la SHCP y el Servicio de Administración Tributaria (SAT) respecto de la obligación de las empresas de llevar y comunicar los registros y asientos contables a través de la página de internet del SAT. El primer grupo de contribuyentes ingresó al sistema a partir de enero de 2015. El año próximo se completará el proceso de transición[10].

[10] SAT, *Contabilidad electrónica*, México, 30 de diciembre de 2014 (www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/buzon_tributario/Paginas/contabilidad_electronica.aspx, consultado el 30-12-14).

Usted considera que en los próximos 3 años su organización…

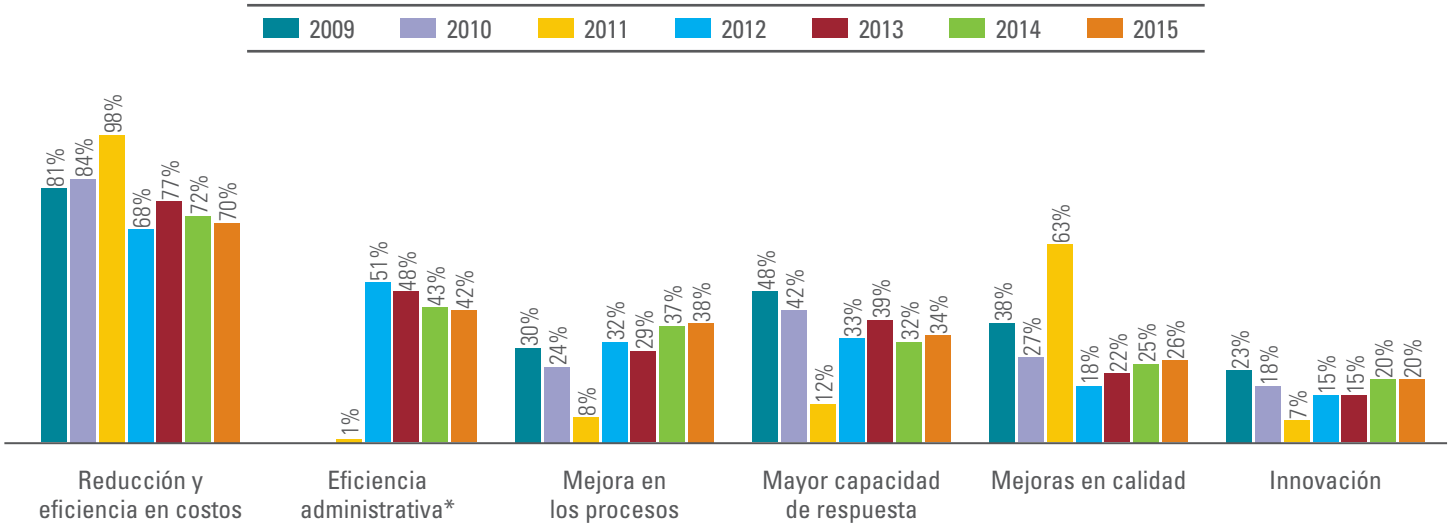


¿En qué rubros de los mencionados a continuación considera hacerlo?



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

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



La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2011.

Principales estrategias de crecimiento

Las estrategias para crecer a escala regional y global cambian lentamente puesto que las inversiones, sobre todo en empresas establecidas, tienden a ser graduales. Las empresas nacionales no suelen endeudarse y en ocasiones se enorgullecen de crecer con sus propios recursos; sin embargo, hoy en día en el mercado existen diversos esquemas de financiamiento que vale la pena explorar.

Desde hace varios años una de las estrategias consiste en fortalecer las relaciones con clientes existentes, lo que incluye temas de lealtad y calidad de servicio.

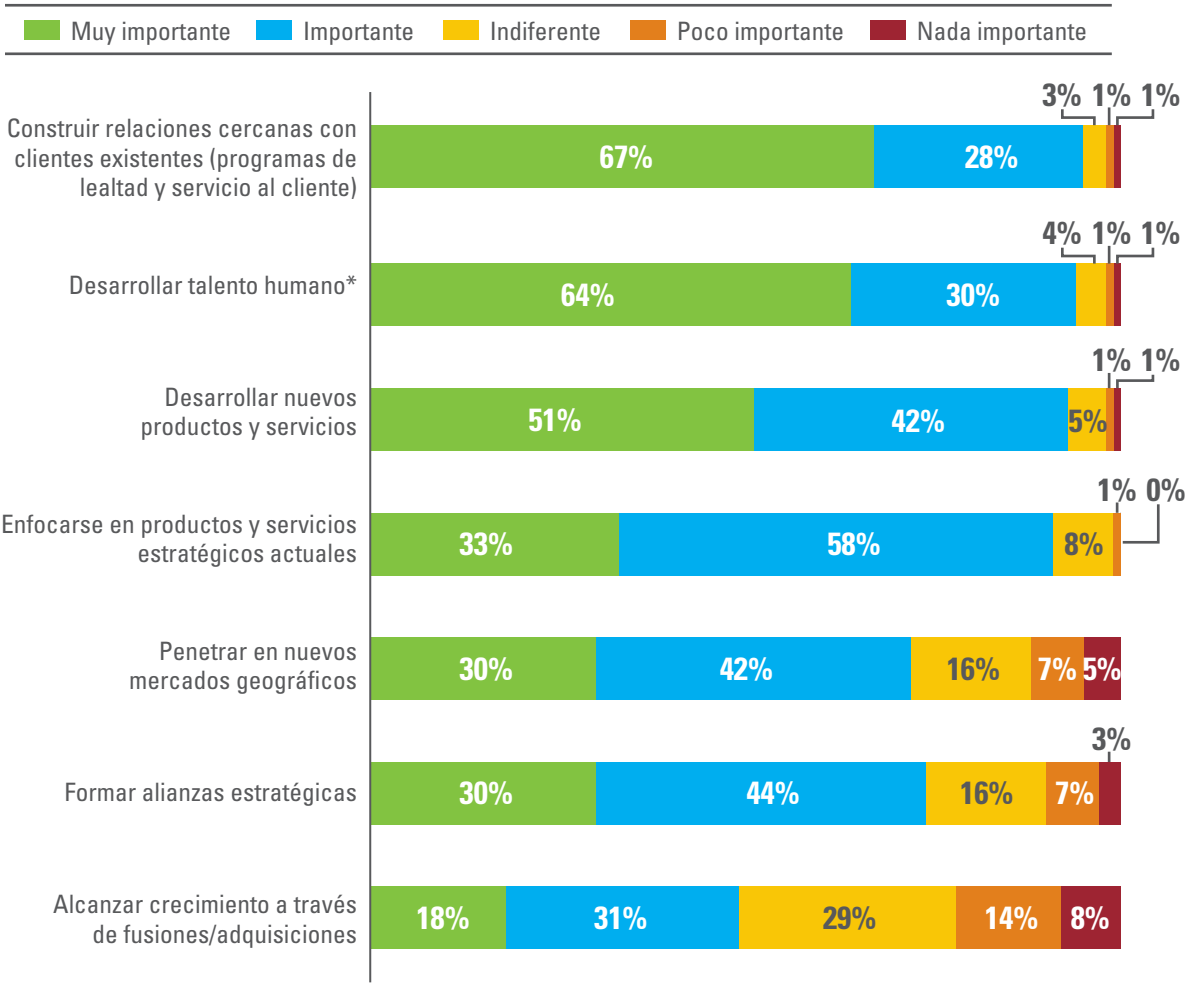
En cuanto a la incorporación en la encuesta de la relevancia del desarrollo de talento, es sorprendente que en su primera aparición ocupe ya el segundo lugar en las preferencias. Para 64% de los encuestados resulta "Muy Importante", e "Importante" para 30%.

Este tema está ligado a las relaciones con clientes, puesto que el capital humano es el encargado de mantenerlos satisfechos, y como suele decirse "exceder sus expectativas". Podría considerarse que es un componente que agrega valor al negocio, de la mano de la tecnología, la innovación y la calidad. Las respuestas son parecidas cuando se interroga sobre un horizonte de tres años.

Como en años anteriores, los directivos muestran un interés relativo en crecer a través del modelo de fusiones y adquisiciones (30%), concretamente a través de alianzas estratégicas, *joint ventures* (41%), incorporación de fondos de capital, entre otras acciones.

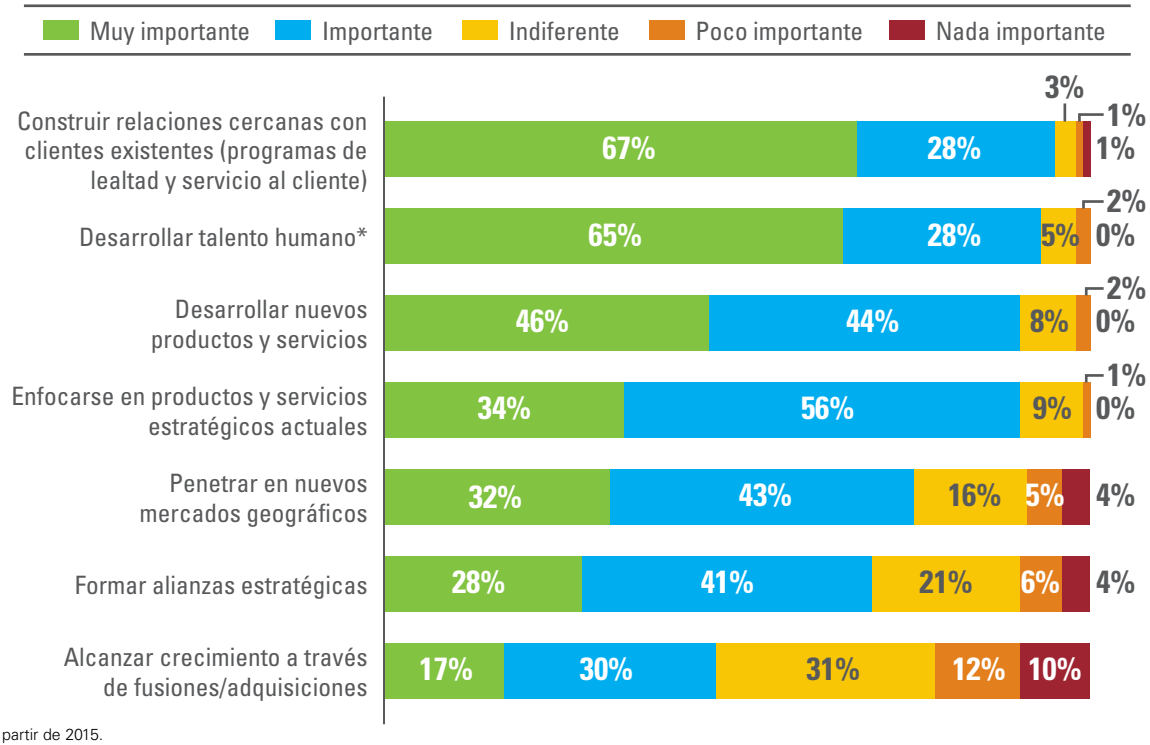
En ocasiones, una de estas maniobras puede ser la fórmula ganadora, pero el empresariado nacional es muy cauteloso a la hora de escoger socios, y las decisiones suelen ser difíciles debido al carácter familiar de las empresas.

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



*La variable se integró a partir de 2015.

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



*La variable se integró a partir de 2015.

Como se ha dicho, el camino más usual es el crecimiento orgánico, que utiliza los propios recursos y algún financiamiento que no signifique la pérdida del control.

Otra gran decisión se refiere a la apertura de nuevos mercados en el país y el extranjero. Estos movimientos presentan a las empresas tanto oportunidades como riesgos. Las legislaciones de cada país y los modelos de negocio regionales, por ejemplo, son aspectos relevantes en la toma de decisiones por lo que se debe realizar una consultoría para conocer el potencial, las amenazas y las oportunidades de dicho mercado.

Esto incluye un análisis de costos que les permita desarrollar estrategias y mecanismos para ser competitivas, así como conocer la rentabilidad de los distintos mercados. Este esfuerzo ha sido reconocido actualmente en la comunidad empresarial, una ventaja que ofrece la globalización.

En México, cuando se interroga a las compañías sobre su eventual expansión a otros estados de la República, el resultado muestra entusiasmo y manifiesta planes para abrir nuevos espacios en los siguientes tres años.

63% de los directivos planea expandir sus operaciones en algún estado del país en los próximos tres años. Los destinos escogidos para las inversiones revelan fortalezas en términos de competitividad, infraestructura, servicios y seguridad. Es previsible el liderazgo de Querétaro y Nuevo León (con 24% y 23% de las preferencias, respectivamente), seguidos de Jalisco, el Estado de México, Guanajuato, Distrito Federal, Baja California, Puebla y Veracruz, estos tres últimos empatados en preferencias.

A mediano plazo podría haber cambios en estos perfiles, cuando se vean los resultados de los planes anunciados por el gobierno federal para desarrollar tres zonas económicas en el sur del país:

1. Istmo de Tehuantepec, Oaxaca
2. Chiapas
3. Lázaro Cárdenas, que abarcaría partes de Michoacán y Guerrero

También habría que esperar que la licitación de los primeros campos petroleros impulse el desarrollo en los estados del Golfo de México, y en la región fronteriza, donde se encuentra el potencial de gas y petróleo shale.

Tampoco hay sorpresas cuando se trata de pensar en la internacionalización de las operaciones, puesto que la mayoría de las propuestas se dirigen a EE. UU., y a los nuevos países predilectos de América del Sur, como Colombia y Perú.

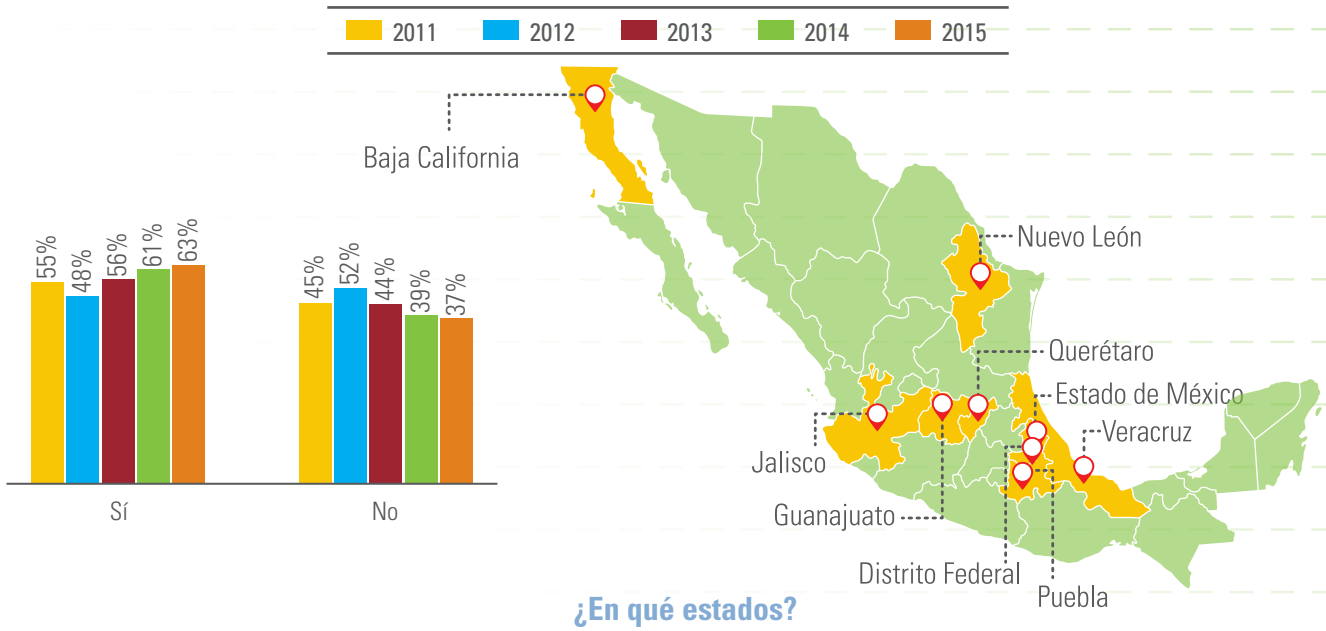
Aunque estas dos economías han tenido un comportamiento ejemplar en los últimos años, debe entenderse que son mercados relativamente modestos en cuanto a población e intercambios. Colombia tiene 48 millones de habitantes y un PIB per cápita de 7,590 dólares (el de México es de 9,940). Perú apenas rebasa 30 millones de habitantes[11].

Los demás países de la región tienen un atractivo más o menos parecido, y como en otros años, naciones de Europa y Asia (incluso China) no despiertan mayor interés aunque son de los mercados más diversificados del mundo.

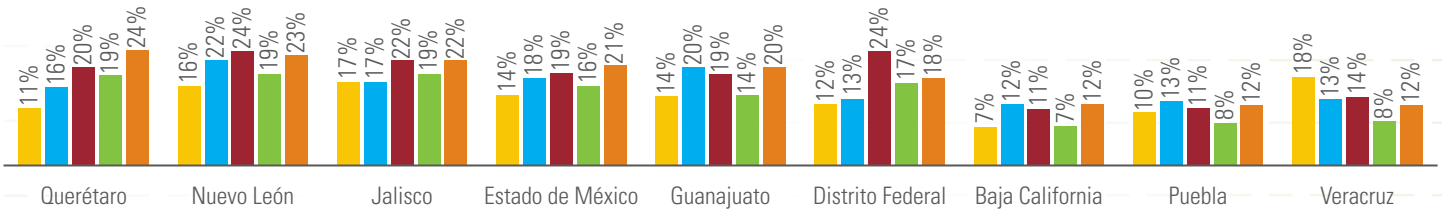
América Central, con alrededor de 40 millones de personas y un potencial equivalente al de España, tiene 14% de las menciones. Estas respuestas, sin embargo, no deben opacar importantes inversiones que realizan en el extranjero algunas firmas mexicanas, consideradas entre las llamadas "translatinas", y que incluyen panificación, telefonía, restaurantes y tiendas especializadas, cines, química y petroquímica, cemento, minería, entre otras.

[11] Banco Mundial, *Datos de América Latina y el Caribe*, Washington, 2014 (http://datos.bancomundial.org/region/LAC, consultado el 30-12-14).

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

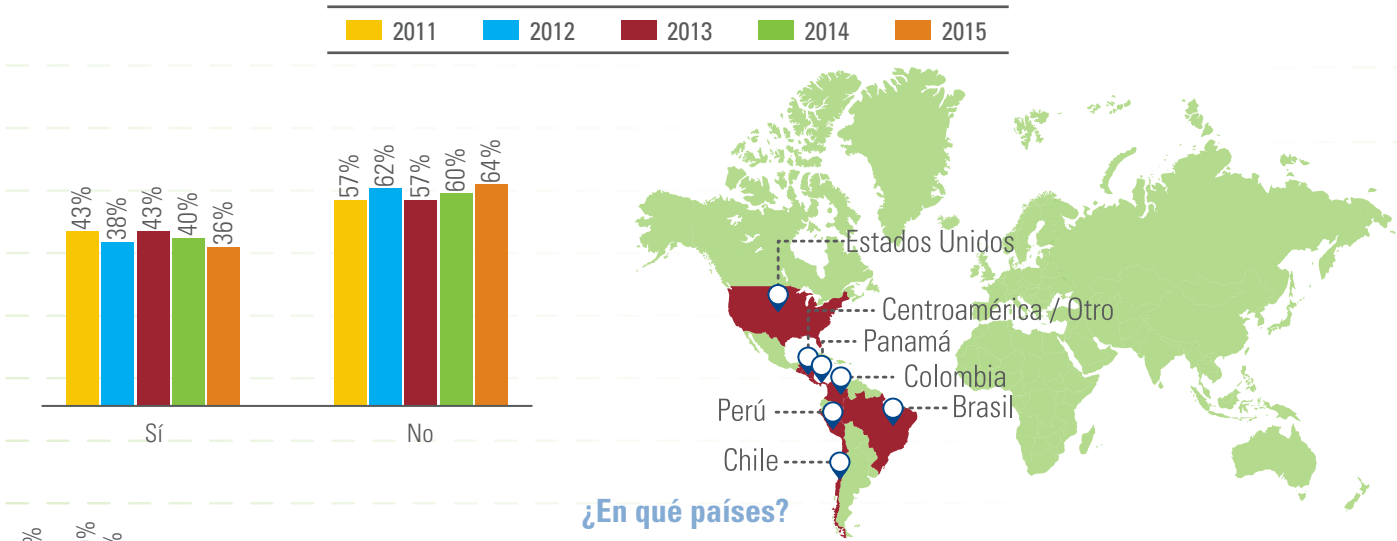


¿En qué estados?

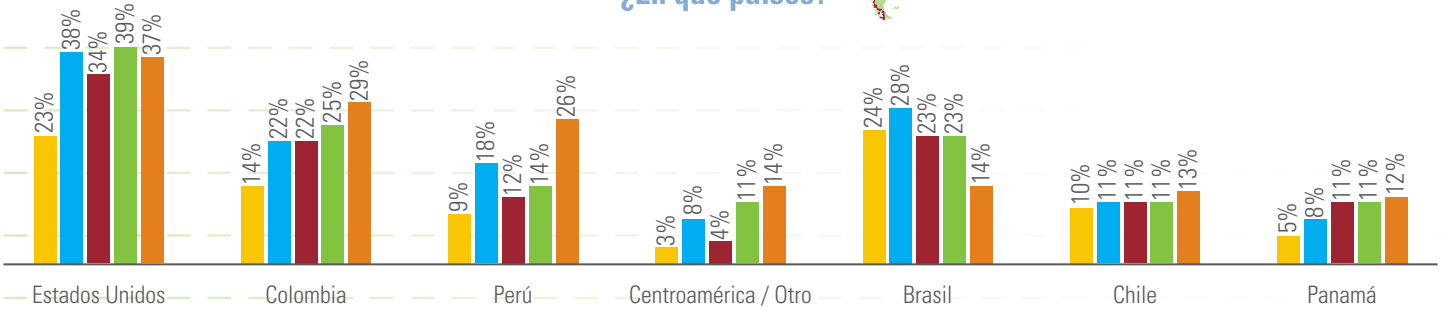


La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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



¿En qué países?



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

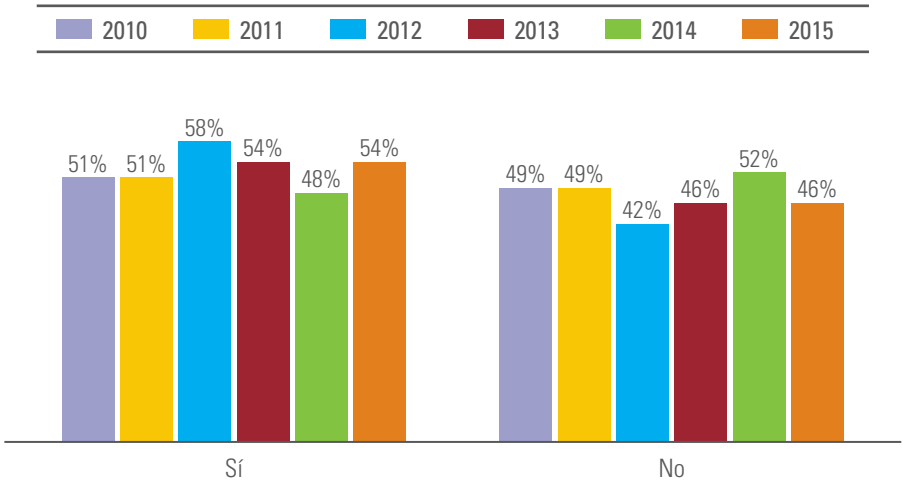
Dinero: todavía a buen precio

Si el imperativo de las empresas es crecer y ganar participación en los mercados, el financiamiento hay que buscarlo en las fuentes básicas del sistema financiero mexicano e internacional, algunos intermediarios especializados, apoyos del gobierno y mercados bursátiles como la BMV.

Este año, 54% de los ejecutivos encuestados reconoce que requiere financiamiento externo, 6% más que en 2014. Esto podría considerarse una diferencia marginal, pero hay que verla como un hecho positivo en el contexto de una visión optimista de la economía.

La depreciación del peso frente al dólar ha encarecido los préstamos en esa moneda, y ha dificultado la situación de quienes ya están apalancados.

¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



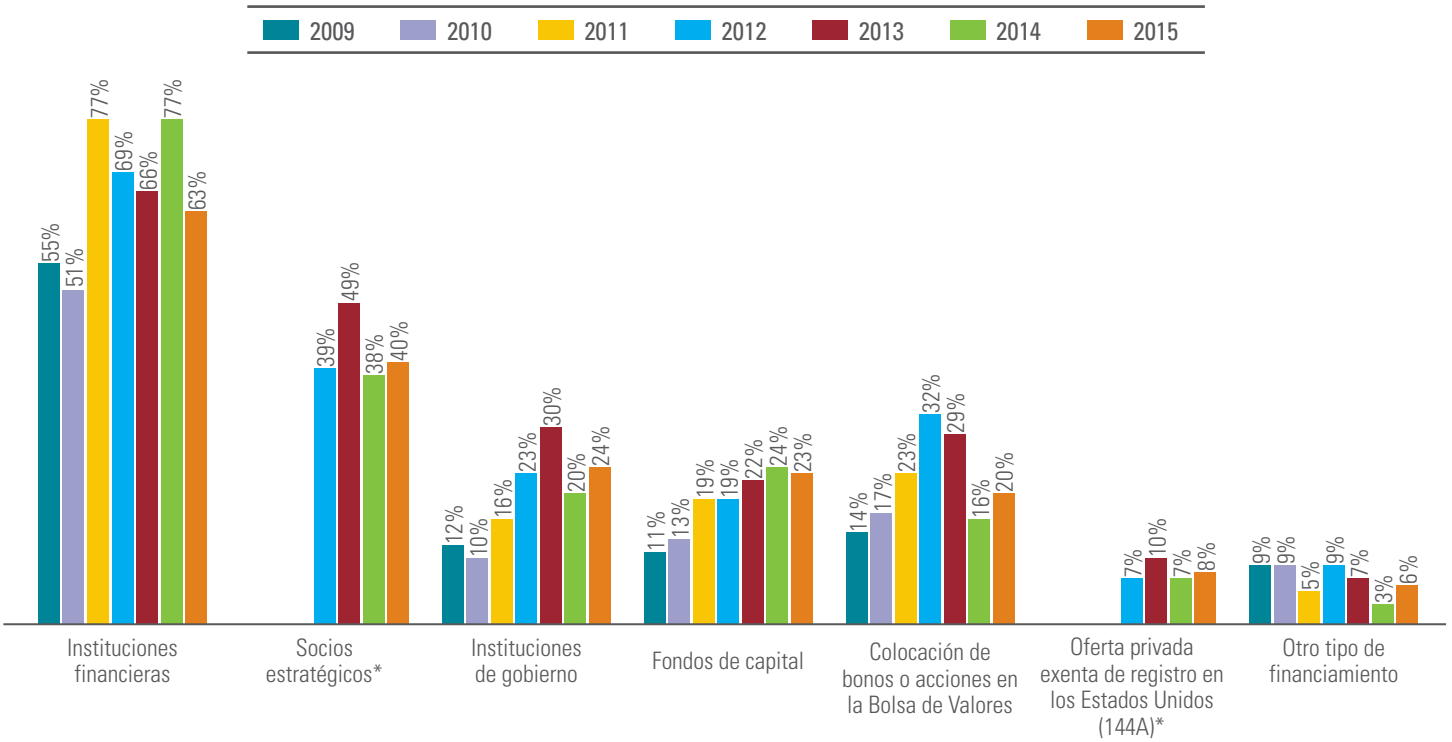
En cuanto a las preferencias para el financiamiento, las cifras se mantienen dentro de los rangos de los años previos, con predominio de las instituciones financieras (63%), socios estratégicos (40%) —en ocasiones el corporativo o la casa matriz— e instituciones de gobierno (24%). Los fondos de inversión (23%), por su parte, muestran un crecimiento paulatino, lo que confirma el interés de los empresarios y, quizá, la institucionalización de empresas familiares, que incorporan una dirección profesional, consejeros independientes y un modelo de Gobierno Corporativo.

Las colocaciones a través de la bolsa reciben este año un ligero respaldo con un 20%, cuatro puntos adicionales con respecto del año anterior, y aunque a pregunta expresa los encuestados responden que los altos costos de las operaciones con bonos y acciones (42%) son una barrera, sin embargo, la complejidad de los trámites (35%) disminuyó diez puntos (de 45% a 35%) lo que responde a una mejor percepción de los directivos sobre este tipo de financiamiento.

Las empresas familiares que logran alcanzar las metas de contar con un Gobierno Corporativo, así como identificar e independizar las agendas de sus fundadores, el Consejo de Administración y la Alta Dirección, de todos modos mejoran su desempeño, se vuelven más confiables, y por lo mismo, obtienen mejores financiamientos que aquellas donde los intereses, así como las responsabilidades no están bien identificados. Por otra parte, los fondos de capital han tenido un crecimiento en los últimos años y se están convirtiendo en una fuente de financiamiento recurrente.

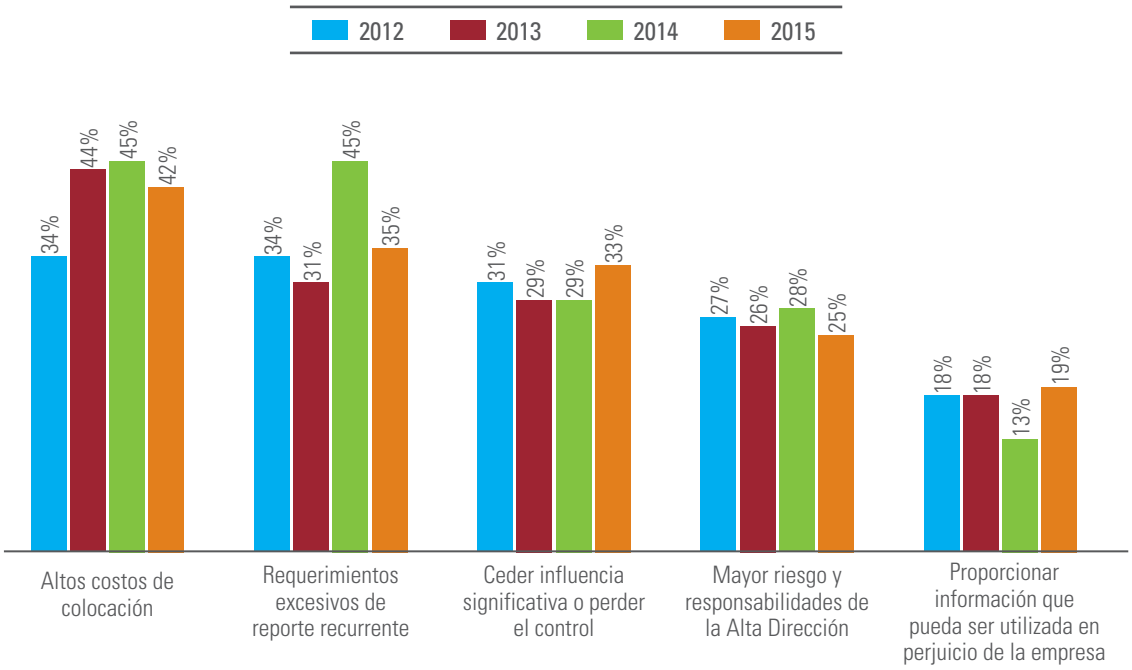
Las preferencias para el financiamiento se mantienen dentro de los rangos de los años previos: instituciones financieras (63%), socios estratégicos (40%) e instituciones de gobierno (24%), mientras los fondos de inversión (23%) muestran un crecimiento paulatino

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



La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2012.

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



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

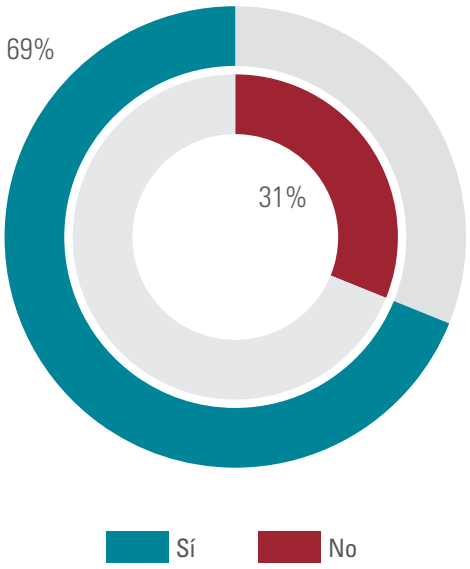
¿Qué se espera de la banca mexicana?

En esta ocasión, 69% de las respuestas sobre financiamiento se inclinan por la banca e intermediarios tradicionales (62% el año pasado), lo que muestra que siguen siendo un pilar en el crecimiento de las empresas mexicanas.

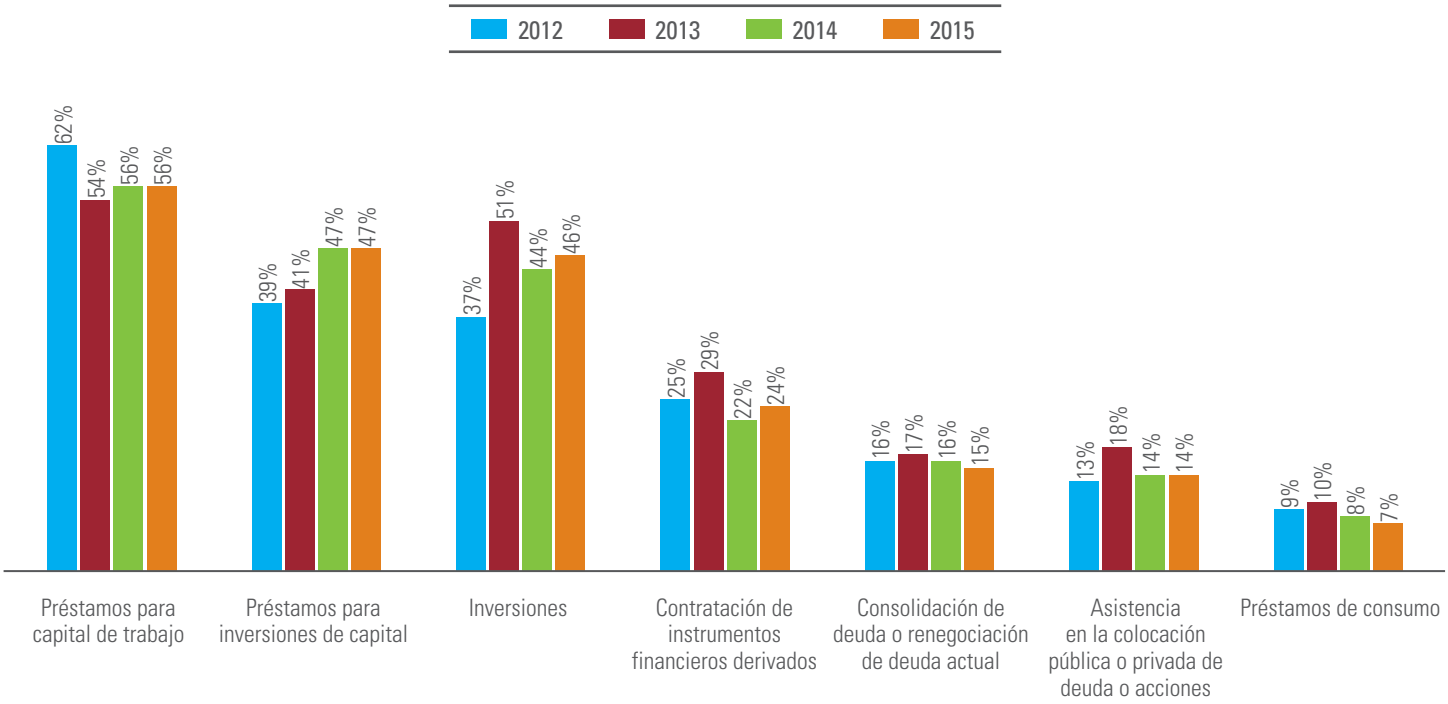
La lista de instituciones ha crecido en los últimos años para dar cabida a organizaciones pequeñas o muy especializadas, pero la responsabilidad sigue recayendo en media docena de grupos de banca múltiple de gran tamaño y presencia nacional.

A ellos es a quienes acuden los empresarios por préstamos para capital de trabajo (56%), préstamos para inversiones de capital (47%) e inversiones (46%). Solo 15% de los recursos son solicitados para consolidación o reestructuración de deudas previamente contratadas, lo que habla de cierta salud financiera de las compañías que participan en la encuesta.

¿Dentro de sus planes se encuentra utilizar servicios financieros de la banca y organizaciones especializadas en servicios financieros durante 2015?

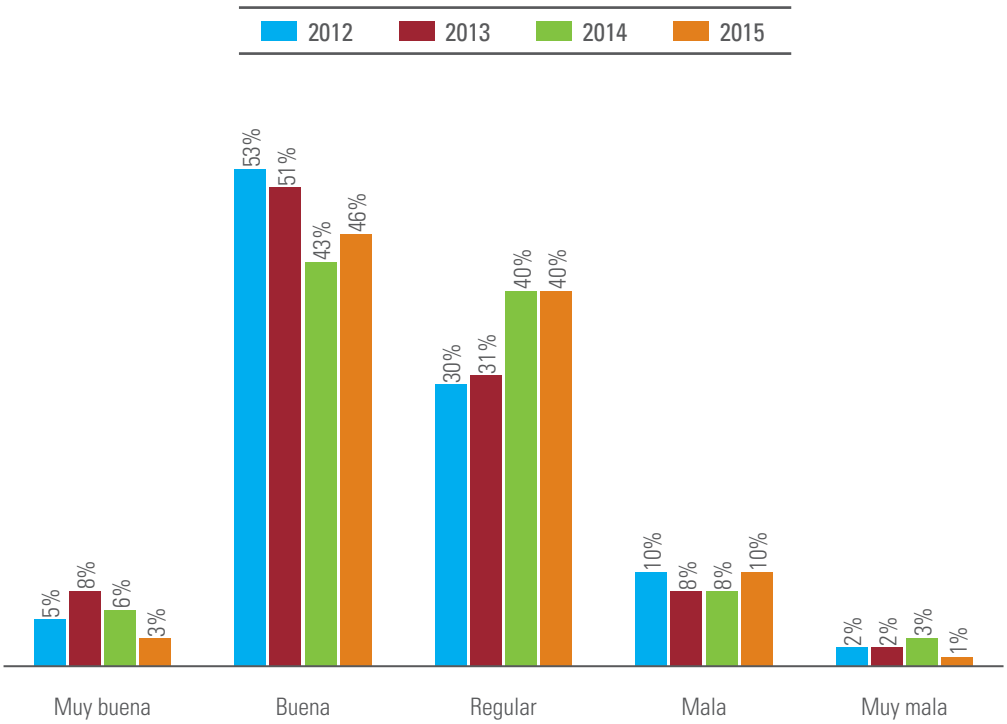


¿Qué servicios considera serán demandados por su organización?



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

¿Cuál es su percepción de la banca en México?

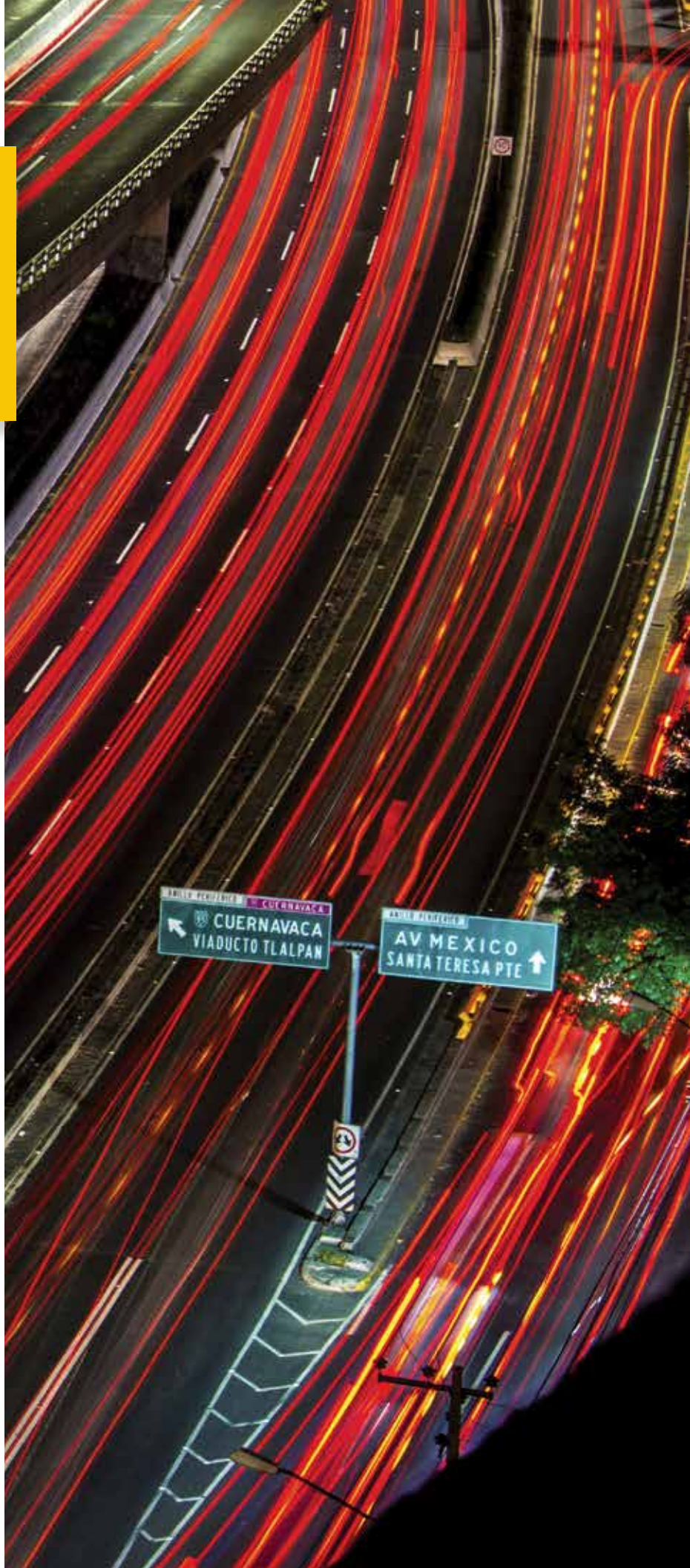


69% de las respuestas sobre financiamiento se inclinan por la banca e intermediarios tradicionales, lo que muestra que siguen siendo un pilar en el crecimiento de las empresas mexicanas

Con una relación cotidiana y de largo plazo es comprensible que las empresas tengan en general una buena opinión de los bancos con los que trabajan. Casi la mitad los califican entre buenos y muy buenos, y solo 11% entre malos y muy malos.

La banca nacional se ha mostrado sólida y confiable, y tiene una importante liquidez para apoyar a la industria en condiciones competitivas, aun cuando está sometida a una rigurosa regulación. Esto incluye las normas de Basilea III, que comenzaron a aplicarse en México en 2013 que aumentó los requerimientos de capital. Esto podría contrastar con aspectos de la Reforma Financiera, que busca facilitar el otorgamiento de créditos y dinamizar el sector financiero. También podría decirse que la demanda de financiamiento tiende a contraerse en un escenario de lento crecimiento, depreciación de la moneda y posible aumento en las tasas de interés.

Por lo pronto, en diferentes foros la banca mexicana ha renovado su compromiso y ha anunciado que dispone de suficiente liquidez para apoyar el crecimiento de las empresas.



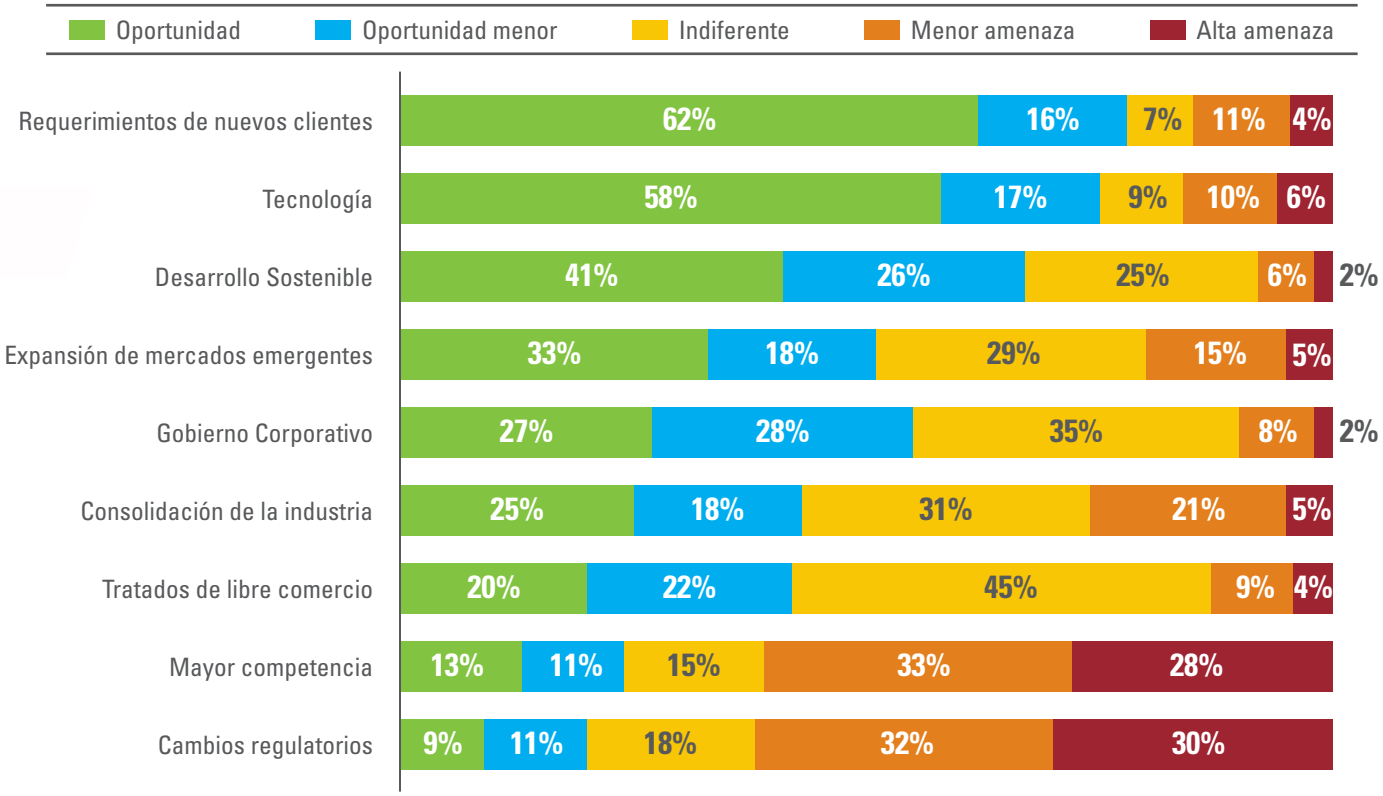
Retos y oportunidades en el horizonte

Las oportunidades, y su contracara que son las amenazas, revelan la actitud positiva y creadora de la Alta Dirección que participó en la encuesta. En esta décima edición las cifras son muy similares a las del año pasado, aunque la categoría "Oportunidades" ha perdido algo de peso en beneficio de otras menos activas como "Indiferente". En algunas opciones, incluso, aumenta la percepción sobre las amenazas.

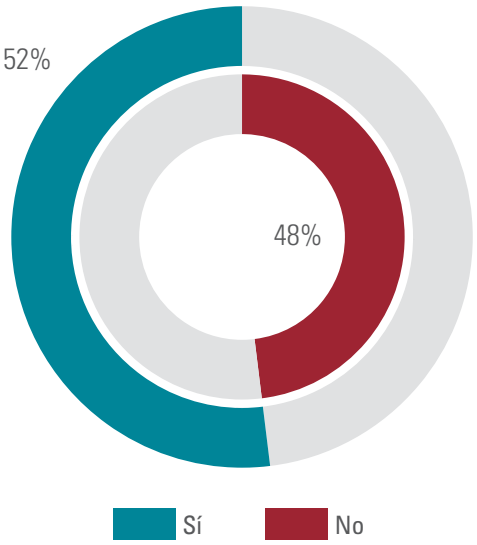
Hay que destacar la gran importancia atribuida a la búsqueda y retención de clientes y a los temas de tecnología e innovación. Un caso particular es el Desarrollo Sostenible, que en esta ocasión creció a 41%, cuatro puntos más que el año anterior. Como se aprecia en la pregunta sobre el asunto, que este año se incorpora a la encuesta, 52% de las empresas reconoce tener una estrategia definida al respecto, lo que habla de la creciente preocupación en materia de Administración de Riesgos y la activación de la conciencia ambiental y social. Como si se hiciera la luz en un tema oscuro, es notorio que las empresas mexicanas van a apostarle a un mejor entendimiento de las tecnologías, la energía y las aplicaciones que agregan valor al negocio y lo hacen más sostenible y robusto para enfrentar los riesgos.

52% de las empresas reconoce tener una estrategia definida en Desarrollo Sostenible, lo que habla de la creciente preocupación en materia de Administración de Riesgos y la activación de la conciencia ambiental y social

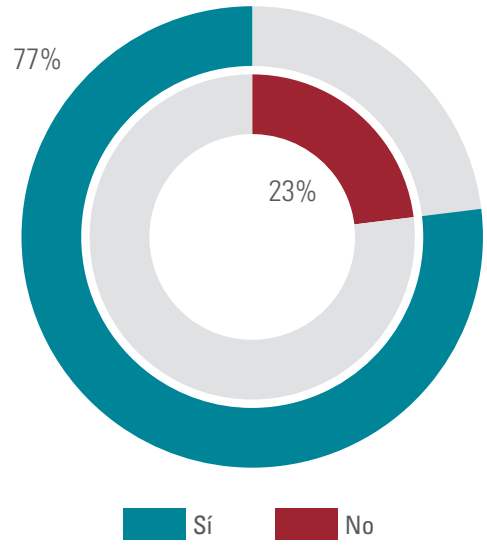
¿Percibe los siguientes aspectos como oportunidad o amenaza para su organización?



¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de Desarrollo Sostenible?



¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de Tecnologías de la Información?



Como se mencionó a lo largo del texto, las TI van dejando de ser un área de servicio y soporte operativo, así como de administración, para acercarse a las áreas funcionales del negocio. Son recursos cada vez más amigables y que están al alcance de todos, lo que les permite utilizar la información y actualizarla en cualquier lugar y en tiempo real. Esto será todavía más fácil en la medida que México cuente con servicios más rápidos y de mayor cobertura geográfica.

Si bien los servicios de cómputo en la nube, así como los temas de seguridad son relevantes, entre estos, destaca el rápido crecimiento de las herramientas para el procesamiento analítico de datos, que permite interpretar el comportamiento del mercado y de los consumidores, pero también sondear la capacidad de cada negocio para hacer frente a la demanda y a la innovación. Este cambio estructural explica que 77% de la muestra acepte disponer de una estrategia o planeación en la materia. Son recursos que iluminan los negocios, agregan visibilidad y facilitan las decisiones.

Conclusiones

2015 será un año de contrastes: por un lado se podrán cosechar los primeros resultados de las Reformas Estructurales, y el contexto es igualmente atractivo si se considera la fortaleza del crecimiento en la economía de EE. UU., las oportunidades del sector exportador y las balanceadas finanzas del gobierno mexicano; sin embargo, hay retos importantes, como el precio del petróleo y la situación en la Unión Europea.

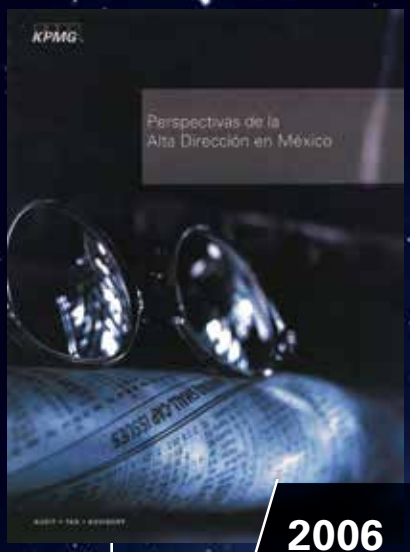
Esta décima encuesta consecutiva de KPMG en México, contestada por un número récord de participantes, arroja luz sobre temas centrales de las políticas públicas, la situación de las empresas, el sector financiero y las estrategias para crecer y expandirse a nuevos mercados.

Con una moderna planta industrial, una mano de obra dispuesta y capacitada, México está en buenas condiciones para afrontar el desafío de los precios de los energéticos, que este año están protegidos por las coberturas contratadas. Los precios del petróleo no son suficientes para intimidar a la Alta Dirección en México, que ha sabido y sabrá salir adelante.

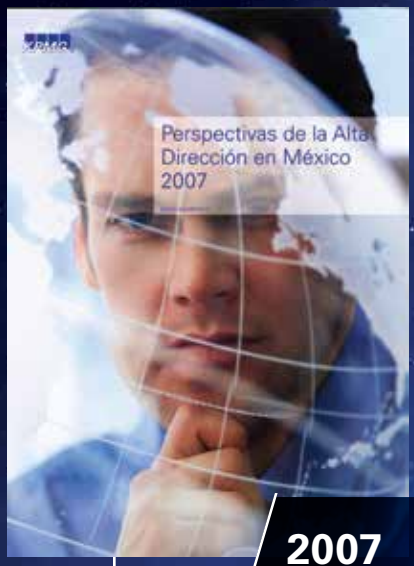
Con empresas sólidas que ya están abriendo camino en otros países, con una banca solvente dispuesta a facilitar recursos productivos, 2015 será un año de logros. Durante estos diez años de Perspectivas de la Alta Dirección en México, los empresarios han convertido retos en oportunidades, y a pesar de la percepción de los directivos de que México requiere ser más competitivo seguirán desarrollando mejores prácticas de negocio para ser sostenibles.

Finalmente, reiteramos que el conocimiento es la luz que permite encontrar rutas, alimentar las ideas e innovar. KPMG en México, se suma al esfuerzo que realizan todos los días los empresarios del país por fortalecer la rentabilidad y el crecimiento de sus organizaciones, en un entorno siempre en movimiento, al compilar en este estudio información y tendencias que brindan luz para tomar mejores decisiones.

Ediciones anteriores

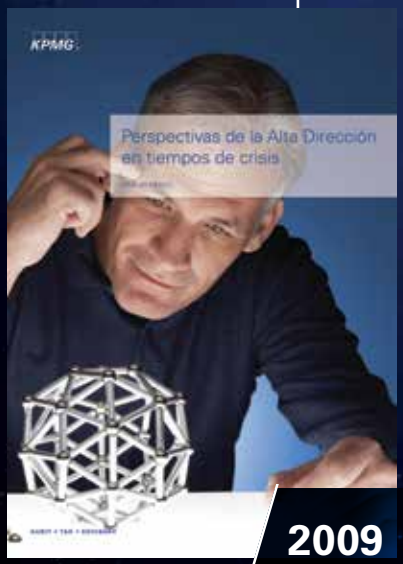


2006



2007

2008



2009

2010

2011

10.ª edición

2012

2013

2014

2015

kpmg.com.mx
asesoria@kpmg.com.mx

01 800 292 KPMG

KPMG MÉXICO KPMG MÉXICO @KPMGMEXICO KPMGMX

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 basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2015 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.

ESR EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

THE GLOBAL COMPACT APOYAMOS EL PACTO MUNDIAL

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2014

MEG · MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO · MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO · MEG