



Perspectivas de la Alta Dirección en México 2010

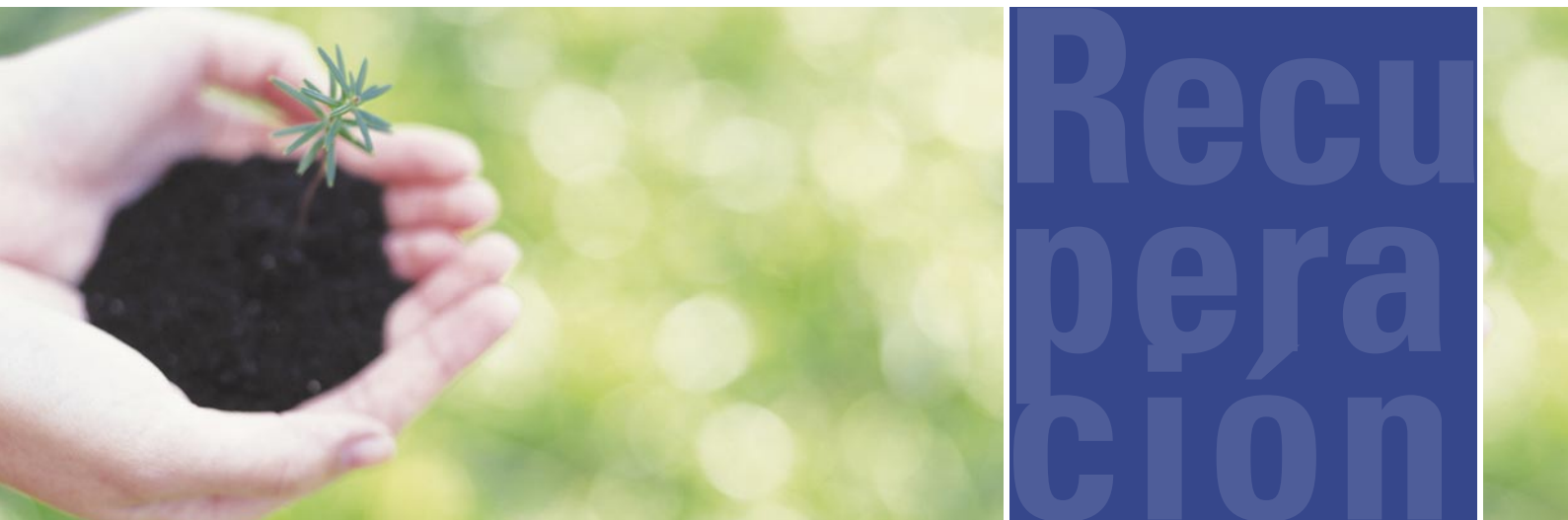
KPMG EN MÉXICO



Contenido

Introducción	4
Los efectos de la crisis y el entorno económico-político	6
Impactos	6
El papel del gobierno y la Reforma Fiscal	11
Competitividad	14
La visión de los líderes	14
Tendencias para la recuperación	16
Prioridades estratégicas	18
¿Optimizar o reducir costos?	19
Administración del riesgo	22
<i>Outsourcing</i>	24
Crecimiento e inversiones	26
Oportunidades y amenazas	30
Conclusiones	32

Introducción



Por quinto año consecutivo, presentamos nuestro estudio Perspectivas de la Alta Dirección, a más de 18 meses de haber estallado la crisis más profunda desde de la Gran Depresión que, aunada a otros fenómenos impredecibles como la epidemia de influenza A H1N1, le costó a México la contracción más fuerte del PIB en 77 años: 6.5%¹, caída que llevó a nuestro país a colocarse como la economía latinoamericana con el peor desempeño durante 2009.

Para darle continuidad a nuestros hallazgos del año anterior, en esta nueva edición indagamos una vez más los efectos de los momentos difíciles que experimentaron las fuerzas productivas, junto con sus consecuencias en la toma de decisiones a corto y largo plazo.

¹INEGI. *Producto Interno Bruto en México durante el cuarto trimestre de 2009*. Comunicado del 22 de febrero de 2010. México.



Los resultados son alentadores, aunque realistas. A pesar de la complicada dinámica del mercado, la volatilidad e incertidumbre durante el 2009, hay signos de que la confianza está en franca recuperación, pero también se destacan diversos retos para las autoridades gubernamentales, como piedra angular para facilitar las condiciones necesarias hacia el crecimiento.

Un número importante de los encuestados logró capitalizar oportunidades durante el periodo crítico, la mayoría se enfocó a reducir los costos; ahora, el 81% se enfocará a obtener mayores eficiencias, aunque como veremos hay otros temas de importancia que están quedando fuera de las prioridades en la agenda de la Alta Dirección.

Perspectivas de la Alta Dirección reúne la visión de más de 450 directivos de compañías que operan en México, e incluye resultados que representan a todas las industrias y regiones del país.

Perfil de Directivos

Perfil	%
Director	64%
Miembro del Comité y/o Consejo	23%
Gerente	8%
Subdirector	3%
Otro	2%

Industria	%
Servicios Financieros	17%
Manufactura / Industrial	14%
Servicios	11%
Alimentos y Bebidas	9%
Consumo / Retail	8%
Comunicaciones / Medios	8%
Química / Farmacéutica	7%
Hotelería y Turismo	5%
Construcción / Infraestructura	5%
Automotriz	4%
Energía y Recursos Naturales	3%
Gobierno / Ent. No Lucrativas	2%
Otros	7%

Los efectos de la crisis y el entorno económico-político



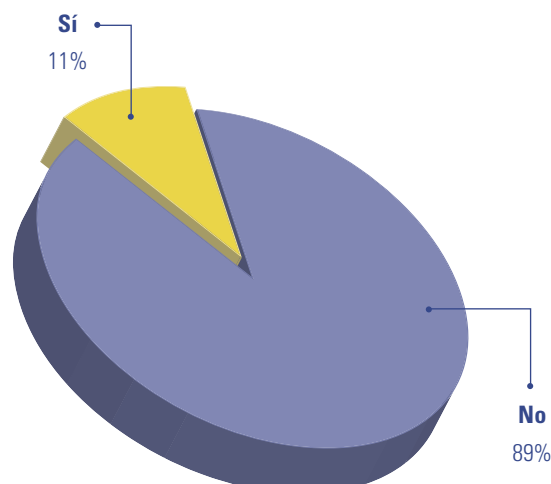
75%
estima que la
recuperación
de la **crisis**
financiera se dará
de **1 a 2 años**

Impactos

Aunque la gran mayoría de los líderes en México (89%) están convencidos de que aún no hemos salido de la crisis, resulta interesante la serie de datos que arroja nuestra encuesta este año; entre ellos: el 75% estima que la recuperación se dará de 1 a 2 años, mientras que el año anterior 91% consideraba que esto sucedería de 1 a 3 años.

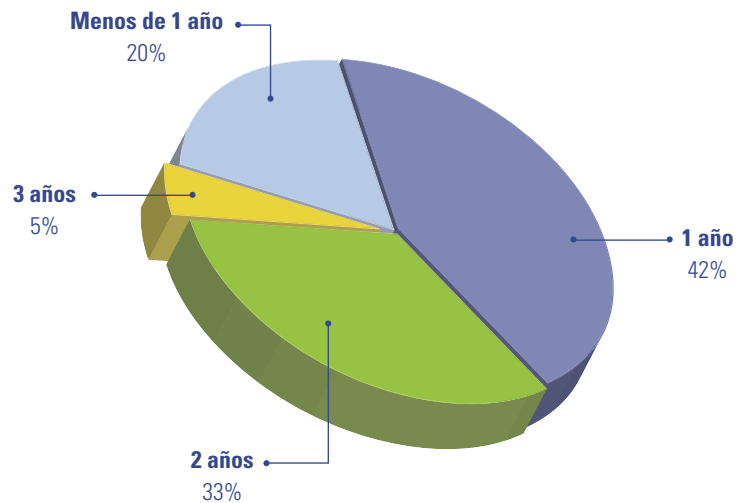
Otro hallazgo importante: en 2009 apenas el 3% calculaba que la recuperación tomaría menos de un año; en 2010, dicho porcentaje aumentó a 20%, lo cual evidencia que a pesar del panorama tan complejo, entre las fuerzas productivas existe la claridad de que estamos superando el peor momento, como perspectiva para el futuro a corto plazo.

¿Considera que México ya salió de la crisis?





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



De hecho, hay signos alentadores para que se revierta esta situación: algunas empresas han empezado a comunicar sus planes de expansión y la Secretaría de Economía ha anunciado que la inversión extranjera directa ascenderá a 17,000 mdd en 2010².

En ése sentido, hemos encontrado que otros síntomas de avance están en las tendencias para el crecimiento: mientras que el año anterior apenas el 16% de las empresas consideraba lograr un crecimiento mayor al esperado, este año aumentó al 35%, poco más del doble.

Por otro lado, el grupo de quienes esperan un crecimiento menor bajó 14 puntos porcentuales con respecto al 2009³, a la vez que el grupo de los que no esperan crecimiento disminuyó 5 puntos porcentuales en el mismo periodo.

Estos datos nos hablan de que la confianza del mercado nacional va recuperándose, hecho que puede ser un imán para los inversionistas y refuerza las estimaciones de la Secretaría de Economía.

²www.cnnexpansión.com. "Economía prevé IED por 25,000 mdd". 12 de febrero de 2010. México.

³KPMG en México. *Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis*. México. 2009.

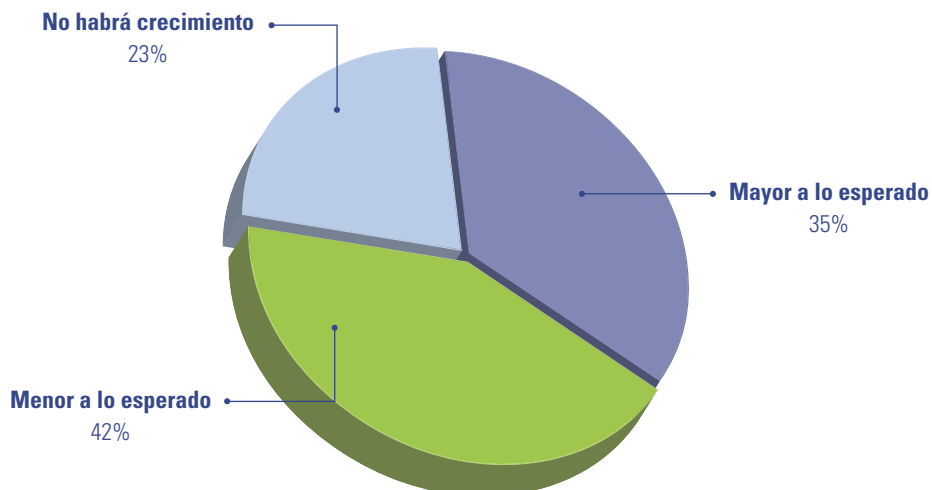
La **confianza** del **mercado nacional** va **recuperándose**, hecho que puede ser un **imán para los inversionistas**

Sin embargo, es importante observar los efectos que la crisis trajo a las compañías, y cuáles consideran que serán las consecuencias a largo plazo para el mercado mexicano.

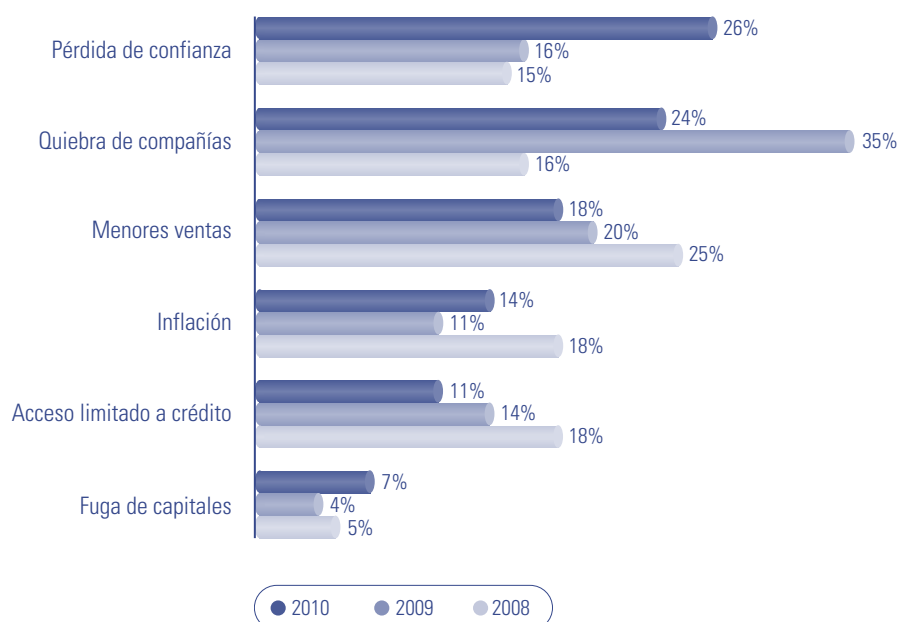
Se destaca un dato fundamental, en cuanto a los efectos a largo plazo: este año, en primer lugar se encuentra el tema de la pérdida de confianza con el 26%, mientras en 2009⁴ ocupó el tercer puesto con 16%. Si bien no es una mayoría, esto pone en relieve que aunque existe optimismo, uno de los requisitos indispensables para la atracción de capitales, la confianza en el mercado, puede estar fluctuando a la incertidumbre. Por eso, no puede soslayarse el hallazgo.

Sobre los efectos, observamos que para las Pequeñas, Medianas y Grandes empresas son la baja en los ingresos y el aumento de costos donde permanecen los impactos igual que en 2009, con una ligera variación a la baja de 2 puntos en promedio. Llama también la atención que, en especial para las pequeñas y grandes, haya aumentado al doble comparado con el 2009 el porcentaje de aquéllas para las que ha representado oportunidades la etapa de crisis.

Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para el año 2010 sea:



¿Cuál cree que será la mayor consecuencia que esta crisis genere en el mercado mexicano a largo plazo?

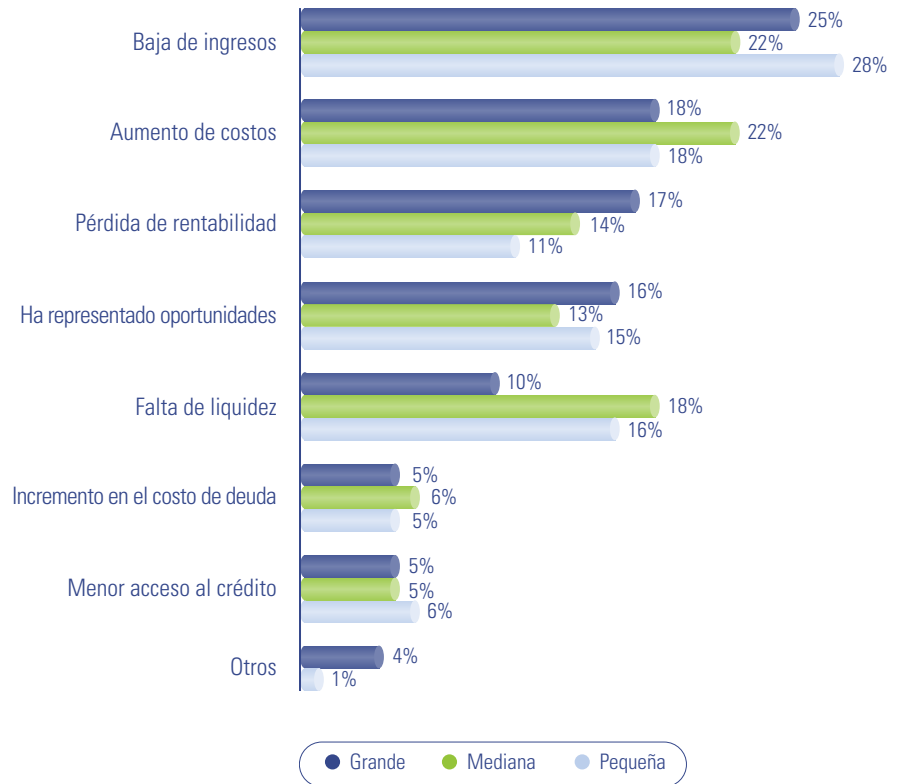


⁴ *Perspectivas...* Op.cit.

26%

piensa que la **pérdida de confianza** será una **consecuencia a largo plazo** lo cual plantea un **reto para el futuro**

¿Cuáles han sido los efectos de mayor impacto de la crisis actual en su compañía?

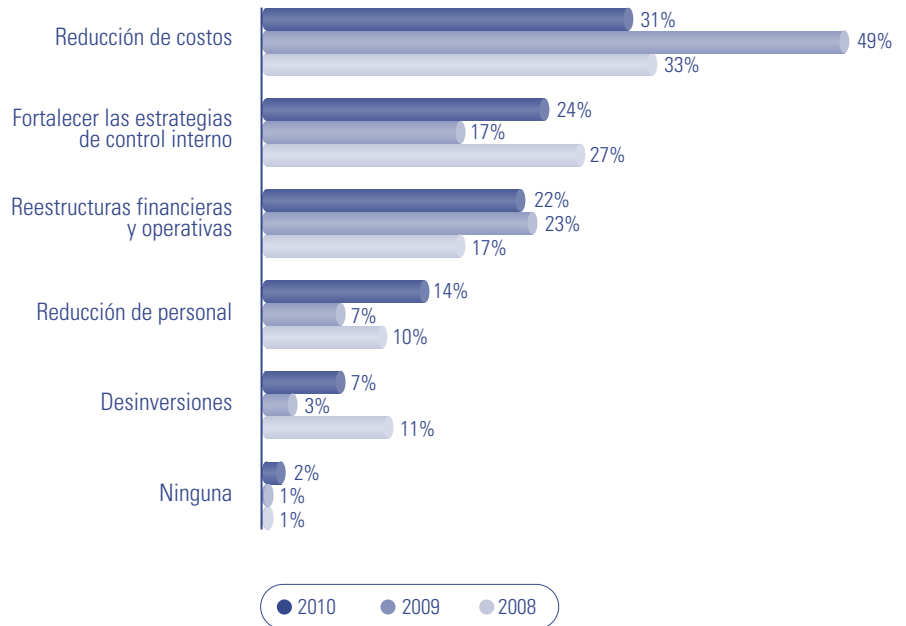


En cuanto a las acciones para contrarrestar los efectos de la crisis, es notable que el porcentaje de las empresas que están fortaleciendo las estrategias de control interno, pasara de 17% en 2009 a 24% en 2010, mientras que la reducción de costos pasó de 49% a 31% en el mismo lapso de tiempo. Aún cuando ésta última sigue ocupando el primer lugar, el resultado denota la necesidad de estrategias para el control interno que ayuden a la mejora de productividad, liquidez y certidumbre para accionistas, acreedores y empleados.

Observamos también que las reestructuras financieras y operativas siguen ocupando un lugar preponderante, junto con un repunte en la reducción de personal como acción a tomar, dato que habrá de observarse a lo largo del año comparándolo con las tasas de empleo y desempleo.

El porcentaje de las **empresas** que está **fortaleciendo** las estrategias de **control interno** pasó de **17%** en 2009 a **24%** 2010

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



Tomando en cuenta que de acuerdo con estudios de KPMG en México y el mundo, apenas 1 de cada 10 compañías logran alcanzar sus objetivos de ahorro, esto conlleva estrategias de mejora de procesos como herramientas que auxilien en la identificación de oportunidades para optimizar procesos y operaciones, de modo que se logren beneficios económicos como la reducción de costos, mermas y retrabajos; además de disminuir los tiempos de producción y entrega; así como eliminar duplicidades y tercerizar actividades no indispensables para la organización, para finalmente optimizar los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

También es importante destacar el aumento porcentual en quienes están enfocándose al fortalecimiento de las estrategias de control interno, lo cual les ayudará a responder a, entre otras problemáticas, el aumento de ilícitos. Algo que veremos más adelante en las estrategias de Administración del Riesgo.

El papel del gobierno y la Reforma Fiscal

No es nueva la crítica al paquete económico y fiscal para este año, el cual fue aprobado por el Congreso en septiembre de 2009. Un paquete enfocado a expandir la recaudación, pero que aún es visto por los directivos como insuficiente para las necesidades del país y considerado más como “un conjunto de medidas aisladas que difícilmente solucionarán la problemática en el mediano y largo plazo”⁵, que se centra más en la obtención de recursos para el funcionamiento del gobierno.

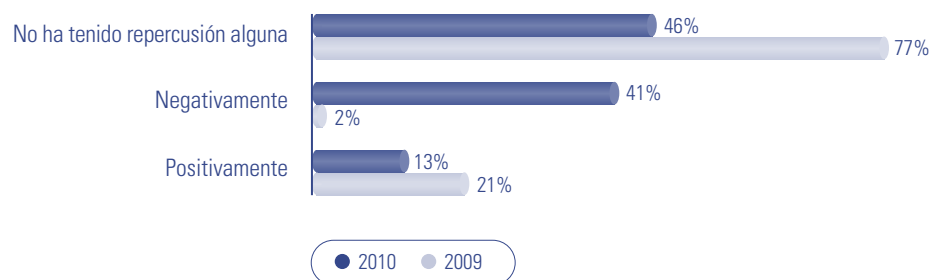
Pero no puede soslayarse la juiciosa administración de las finanzas públicas y la rigurosa observación de las prioridades para el gasto (apoyo a la población con escasos recursos; combate a la delincuencia; apoyo a PyMEs e inversiones en infraestructura), aun cuando muchos analistas y otros actores económicos desearían un mejor desempeño de las autoridades.

Nuestro estudio arroja datos que son un reto para las autoridades mexicanas, al pasar de 2% en 2009 a 41%

el porcentaje de quienes consideran que el plan anticrisis repercutió negativamente en su organización; también observamos una disminución considerable entre quienes piensan que dicho plan repercutió positivamente. Y esto es un dato a tomar en cuenta, al observar también los últimos resultados del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que, como ya lo señalamos, el desplome en el PIB en 6.5%⁶ nos ubica como la economía con el peor desempeño de América Latina.

41%
considera que
el **plan anticrisis**
repercutió
negativamente
en su organización
vs. **2%** del año
anterior

¿Cómo considera que el plan anticrisis del gobierno mexicano ha repercutido en su organización?



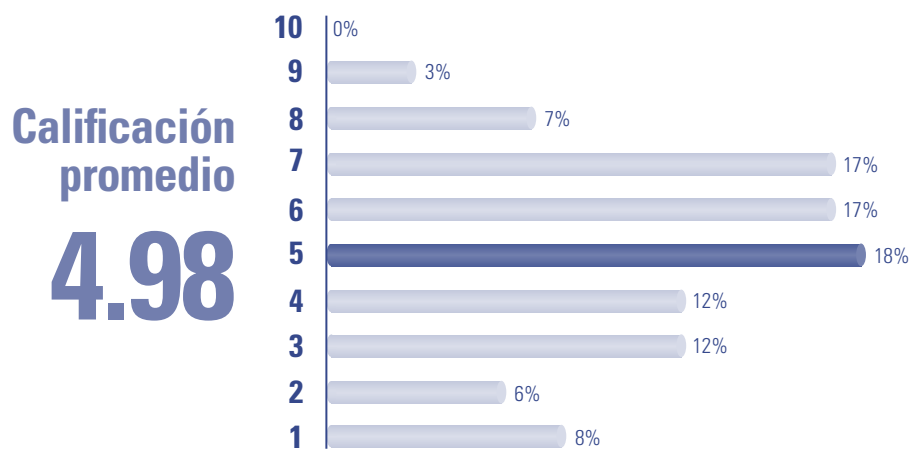
La inflación y las tasas de interés se han mantenido bajo control. Un hecho que debe reconocerse. Sin embargo, enfrentamos una compleja problemática que combina elementos externos derivados de la crisis global, junto con factores internos como la baja recaudación fiscal, la dependencia de los ingresos petroleros y la inseguridad. Estos tres elementos, aunados a la caída en las exportaciones a E.E.U.U. y la epidemia de influenza A H1N1, pusieron en relieve los retos tanto para las autoridades, como para las propias empresas, puesto que la contingencia también trajo a la luz problemas que las compañías no habían considerado, como la falta de estrategias de continuidad para fenómenos como el de la epidemia de influenza A H1N1 u otras emergencias que no figuraban en su Administración del Riesgo.

⁵KPMG en México. **Reformas Fiscales 2010. Carta Informativa.** México. 2010.

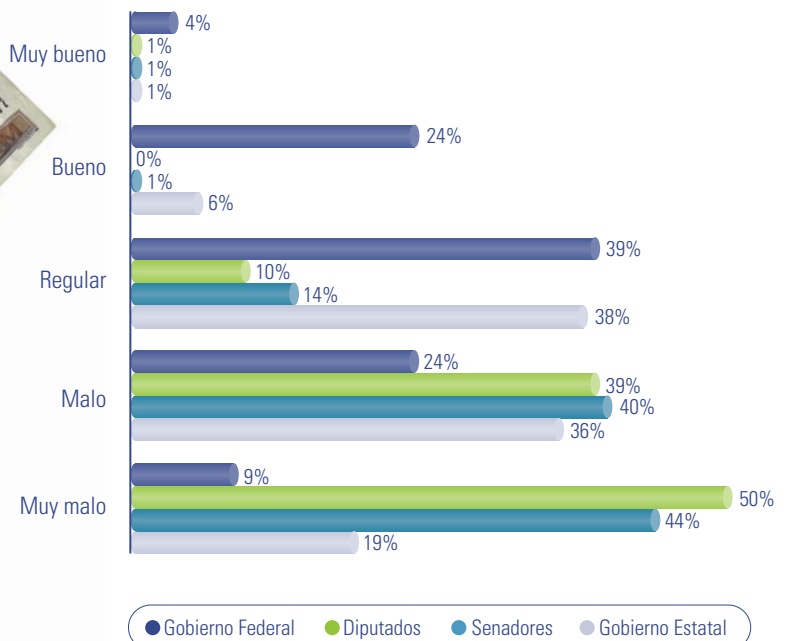
⁶INEGI. *Op. cit.*

La falta de ingresos del gobierno federal obvió, además, la carencia de acuerdos políticos que culminaron con el rechazo a su propuesta de impuesto al consumo generalizado de 2% para el combate a la pobreza, que generó las medidas que ya conocemos. El efecto al exterior fue que las calificadoras no quedaron convencidas de las medidas y redujeron la calificación de la deuda soberana.

En una escala del 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta, otorgue una calificación con respecto a la manera en que el gobierno mexicano afrontó esta crisis.



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

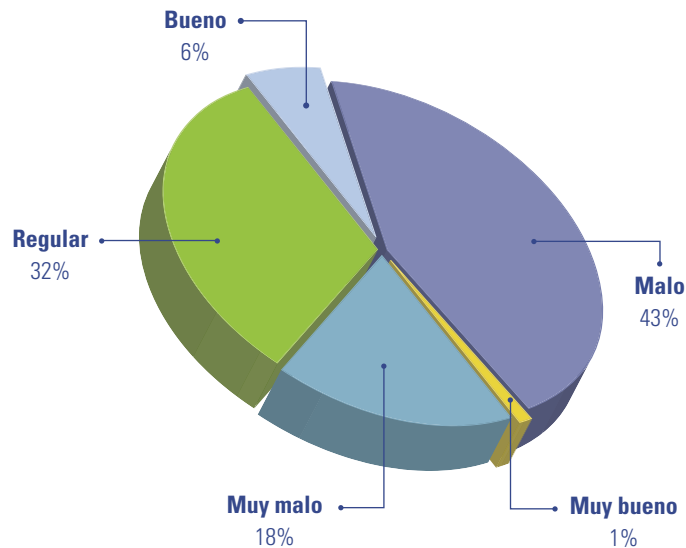


Las tendencias del **FMI, el BM** y otras **instituciones globales**, indican que las economías emergentes tendrán **grandes oportunidades** para el **crecimiento**

La Alta Dirección de las empresas en México tiene un punto de vista sumamente crítico frente al papel que han jugado las distintas autoridades para salir de la crisis. Esto perfila una serie de retos para los actores políticos, encargados de facilitar las condiciones para el crecimiento económico, como las reformas estructurales que han sido aplazadas constantemente y la consecución de acuerdos que las permitan.

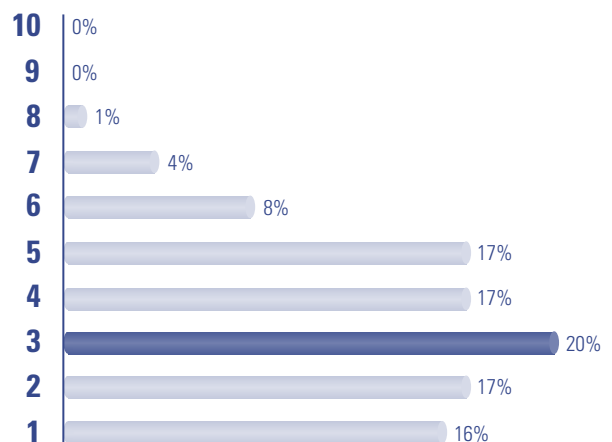
Las tendencias indican, como lo observan el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial y otras instituciones globales, que las economías emergentes tendrán grandes oportunidades para el crecimiento, incluso mayores que las de las naciones desarrolladas. Corresponde a las autoridades facilitar la inserción de México en dichas oportunidades.

¿Cómo califica el paquete económico aprobado para el 2010?



¿Cómo calificaría al Régimen Fiscal en México? (En una escala del 1 al 10, donde 1 es pésimo y 10 excelente)

Calificación promedio
3.45



Competitividad



74% de los líderes espera que la **economía nacional mejore para este año**, dato que evidencia una **perspectiva de grandes oportunidades**

La visión de los líderes

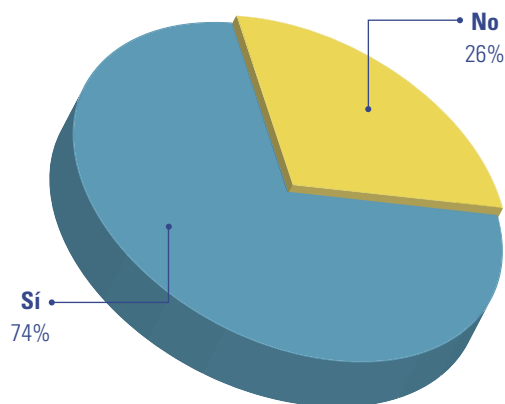
La crisis global tuvo distintos efectos los países latinoamericanos pero en México tuvo un mayor impacto. Nuestro país es el que más depende de Estados Unidos, a quien exporta 80% de sus productos y compra un porcentaje igual. La caída en dichas exportaciones, como ya mencionamos, fue una de las mayores afectaciones para el crecimiento del país.

En tal sentido, es importante tener en cuenta las estimaciones del FMI

que indican que la economía del vecino país del norte crecerá un 2.7 en 2010, pero tendrá una desaceleración para el 2011⁷.

No obstante, existen perspectivas de grandes oportunidades y las organizaciones están haciendo eco de esa visión positiva para el futuro inmediato, dato que podemos constatar al ver que 74% espera que la economía nacional mejore para este año.

¿Espera usted que la economía del país mejore durante el año 2010 con respecto al 2009?



⁷International Monetary Fund. **World Economic Outlook Update**. January 26, 2010. Washington D.C., U.S.

Procesos

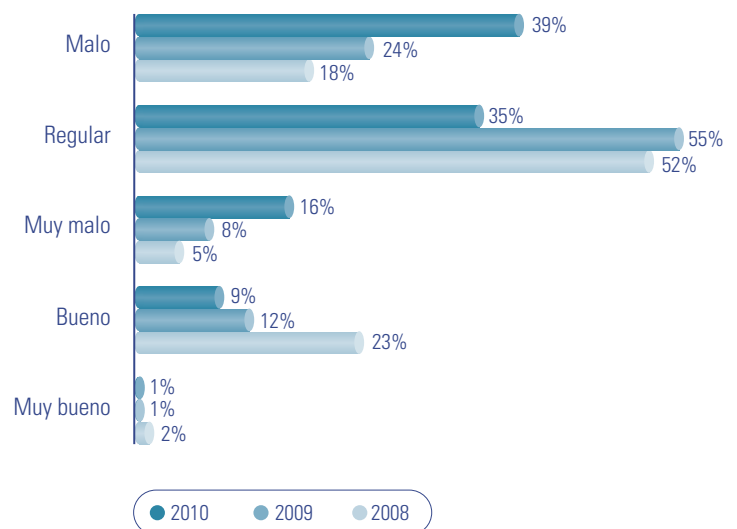
México sigue ocupando el **lugar 60** del **índice de competitividad**, mientras **Brasil** pasó del **64** al **56** en el mismo periodo

En ese tenor, las estimaciones del Banco Mundial prevén un crecimiento de 3.5% en el Producto Interno Bruto (PIB) para el 2010 y de 3.6 para el 2011⁸, aunque para ello es necesario que las políticas fiscales alienten la actividad económica, para fortalecer la recuperación⁹. Y es ahí donde entra el papel del gobierno como promotor de la competitividad.

Por esa razón resulta muy relevante que quienes califican el desempeño gubernamental como malo aumentaron 15 puntos porcentuales con respecto al 2009, mientras los que lo consideran muy malo aumentaron en un 100% con respecto al año anterior.

México sigue ocupando el lugar 60 en el ranking¹⁰ de competitividad, mientras que el año pasado Brasil ocupaba la posición 64, y ahora está en la posición 56; Costa Rica pasó de la 59 a la 55; Colombia también escaló posiciones, de la 74 a la 69; mientras Argentina pasó de la 88 a la 85; Chile aunque disminuyó peldaños, sigue ocupando una buena posición, de la 28 a la 30¹¹. Los factores para que México ocupe el mismo puesto siguen siendo la burocracia, la corrupción y la rigidez del sistema laboral.

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



⁸World Bank. *Global Development Finance. Charting a Global Recovery*. U.S. 2009.

⁹International Monetary Fund. *Op. cit.*

¹⁰World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. 2009.

¹¹*Ibid.*

Tendencias para la recuperación

Los empresarios en México se están preparando para competir y fortalecer la confianza, con el objetivo de crecer y atraer a los capitales que buscan en los mercados emergentes a nuevos y mejores socios de negocio.

De hecho, es claro que están respondiendo a las demandas del momento para fortalecer su rentabilidad. Esto podemos notarlo al ver que la mejora de procesos y desempeño pasó del 76% en 2009 al 81% de los encuestados en 2010, entre las estrategias para la competitividad y, por ende, el crecimiento. Si bien llama la atención que la innovación y el desarrollo de nuevos productos sigue en la cuarta posición (63% vs. 57% en 2009) cuando en años anteriores ocupaba un lugar preponderante, es comprensible que la prioridad sea fortalecer los cimientos.

Esto cobra especial importancia cuando vemos que los países de la región Asia-Pacífico son quienes están encabezando la recuperación, y ya dominan los sectores automotriz y de semiconductores, además del sector farmacéutico, entre otros. También está sucediendo que mientras compañías del hemisferio occidental –como AIG, Lehman Brothers, GM y Chrysler– pasaron momentos de franco desastre y pérdida de capital humano, sus contrapartes en dicha región han sobrepasado el momento relativamente indemnes gracias al papel que tomaron los gobiernos, vía la prudencia y aversión al riesgo¹².

China, Korea del Sur, Taiwán, Japón, Singapur, Malasia y Tailandia están concentrando la atención de los inversores globales, seguidos por Australia que ya empieza a despuntar después de un breve periodo de incertidumbre. Vietnam ocupa un lugar especial al haber crecido su PIB durante la crisis, lo que lo convierte en otro probable ganador¹³. Estos, junto con los países BRIC (Brasil, Rusia, India, China), son nuestros principales competidores.

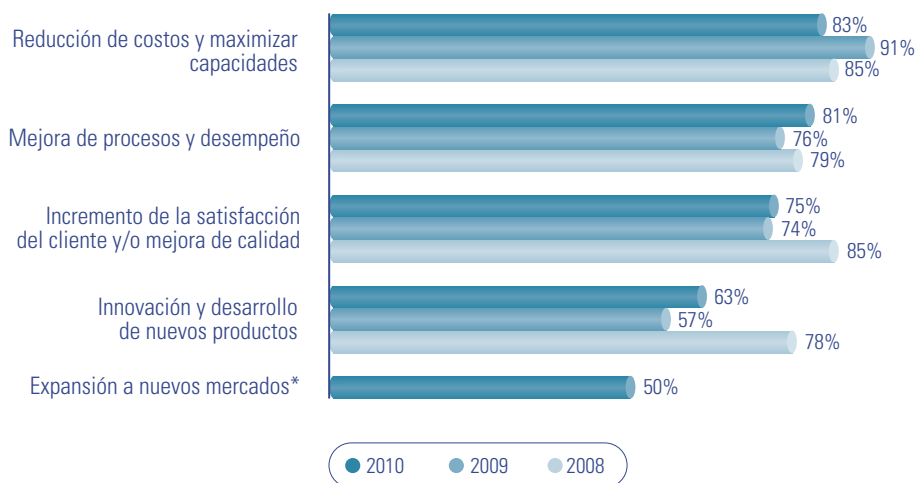
Pero los hallazgos de este estudio muestran que las compañías en nuestro país se están preparando para jugar el papel que les corresponde, y buscar un nuevo repunte en el ranking de los más competitivos.

Solamente una estrategia integral de mejora de procesos y desempeño alcanzará la meta de liderazgo en el mercado

¹²KPMG International. *Through the storm*. London. 2009.

¹³*Ibid.*

Seleccione las 5 estrategias principales en las que su empresa dirigirá esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos 3 años.



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

*La pregunta se hizo por vez primera en 2010.

¿Qué factores considera usted que contribuirán a que su empresa genere mayores utilidades en los próximos 3 años?



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

*La pregunta se hizo a partir de 2009.

Si bien la reducción de costos sigue ocupando el primer lugar entre las principales estrategias, al observar que la mejora de procesos y desempeño está apenas dos puntos abajo, cabe señalar lo que esto implica: el análisis integral de las prácticas de la organización, para alcanzar los objetivos de crecimiento; labor que demanda encontrar y poner en práctica soluciones diseñadas específicamente para las necesidades de la compañía en cuestión: por ejemplo, mientras en una industria la oportunidad estará en la fuerza de ventas o en el área administrativa, en otra, dichas oportunidades estarán en investigación y desarrollo.

Y es fundamental tomar en cuenta que solamente si se hace de manera integral se alcanzará la meta de liderazgo en el mercado. También hay que contemplar que los resultados operativos y económicos se dan de manera progresiva. Se generan ahorros importantes, sí; pero probablemente no resulten de una única solución, sino de varias iniciativas pequeñas y medianas a través de distintas áreas.

Existen varias herramientas y soluciones que han sido efectivas en diversas industrias, que ayudan al análisis e implementación de mejoras, entre ellas: manufactura esbelta (*lean manufacturing*) y Seis Sigma; Kaizen, *Balanced Scorecard*; *Outsourcing*, *Business Process Management* (BPM); reingeniería. Los enfoques también varían si se trata de una compañía financiera, de retail, telecomunicaciones o manufactura.

Prioridades estratégicas

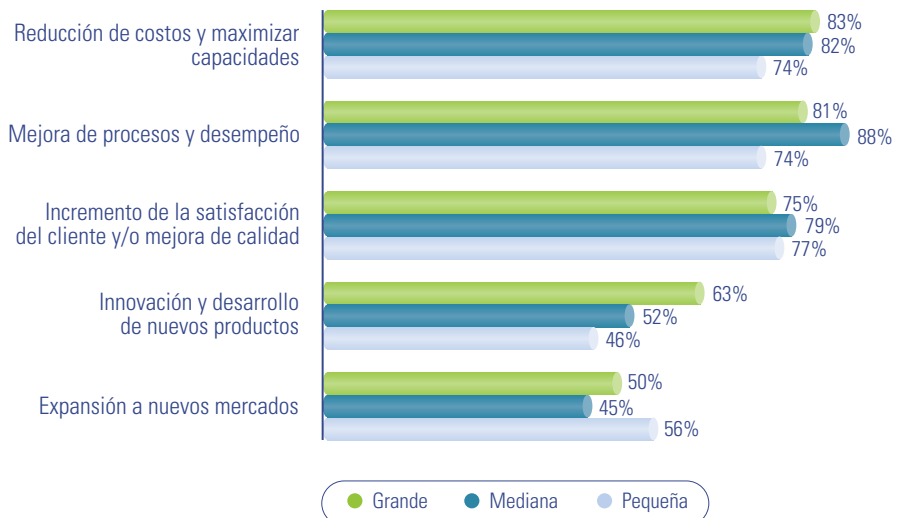
Control



Las crisis financieras ponen a prueba a los directivos y son la medida perfecta para valorar su capacidad de respuesta y su habilidad para mantener las compañías a flote, con los menores impactos posibles. No deben actuar impulsivamente, ya que en vez de detectar grandes oportunidades de crecimiento lo que logran es maximizar la crisis, además de complicar la situación interna y externa de la organización.

Actualmente los ejecutivos deben de analizar muy bien sus decisiones e impacto, establecer prioridades de inversión y encauzar los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas.

Seleccione las 5 estrategias principales a las que su empresa dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos 3 años. (Por tipo de empresa)



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

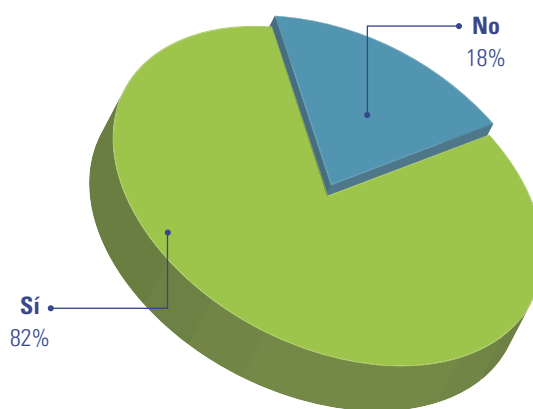


¿Optimizar o reducir costos?

Durante las épocas más difíciles, los costos son uno de los conceptos que las organizaciones pueden controlar. Sin embargo actualmente, la "reducción de costos" se ha convertido en una frase común entre los directivos, aunque está en camino de convertirse, más que en una frase, en una de las estrategias mas importantes para las compañías, las cuales deben ser muy cuidadosas con el nivel y control que requieren; ya que se debe encontrar el equilibrio adecuado entre la reducción de costos, seguir brindando los servicios y productos con la calidad que los clientes están acostumbrados a recibir y, sobre todo, asegurar la continuidad del negocio.

Más del **80%**
de los **ejecutivos**
afirma tener
una **estrategia**
de reducción
de costos, pero
han **alcanzado**
sólo **48%**
de su **objetivo**
en promedio

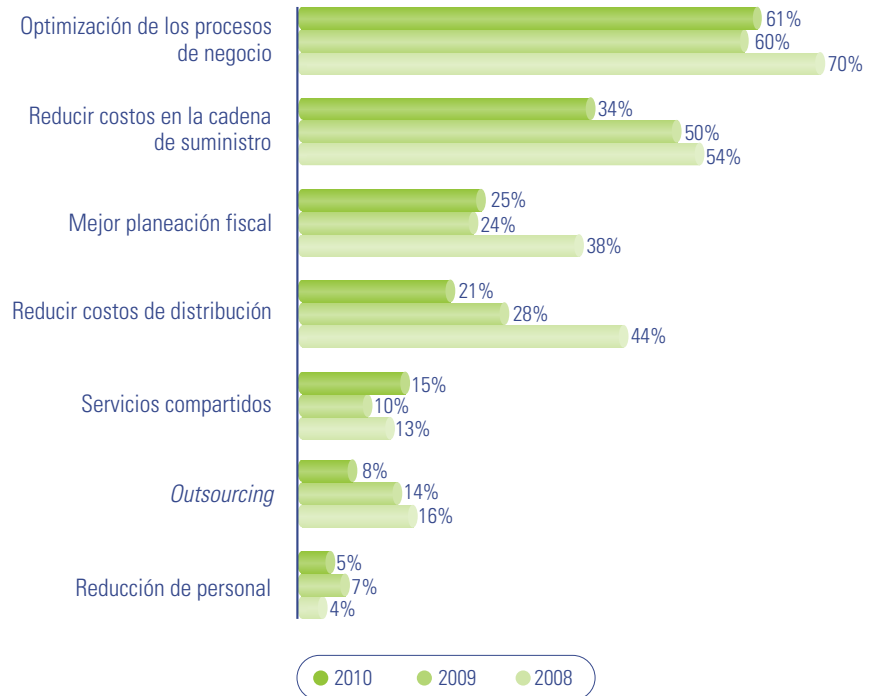
¿Su organización cuenta con una estrategia formal de reducción de costos?



De acuerdo al estudio de KPMG International *Searching for the Perfect Balance*¹⁴ la optimización de costos es un arte, no una ciencia; y como forma de arte, debe practicarse constantemente.

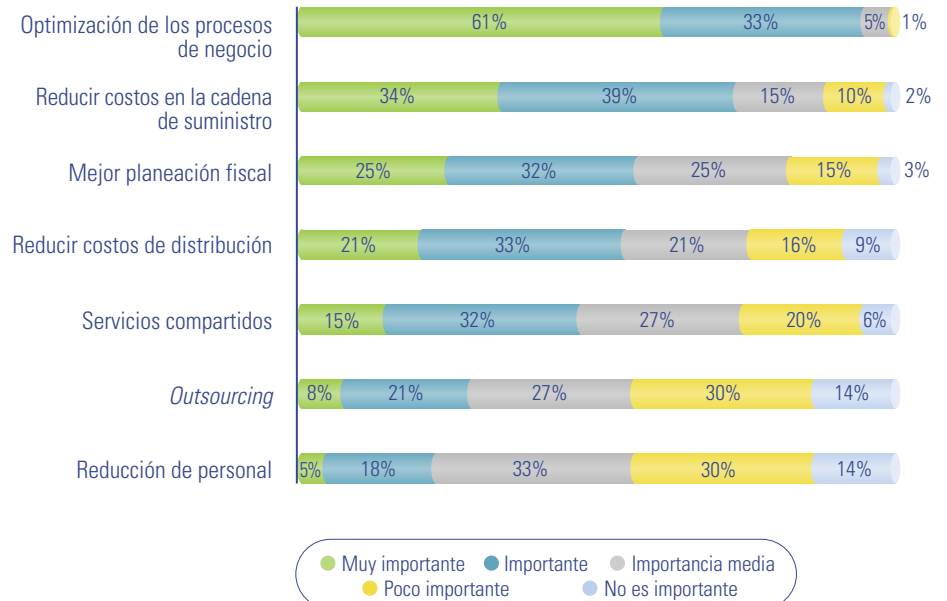
La reducción de costos es sólo una parte del gran proceso de optimización de costos. Las compañías deben tener muy claro el objetivo que desean alcanzar, concentrarse en las fortalezas del negocio y después decidir cuánto y en qué áreas se harán las reducciones.

¿Qué tan importantes considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos? (Comparativo por año)

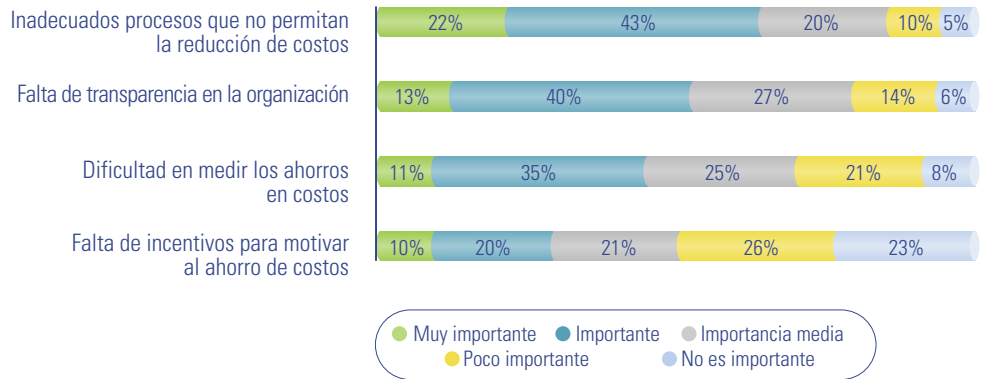


¿Qué tan importantes considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos?

Para que las estrategias de reducción de costos tengan éxito en la implementación, la Alta Dirección y las unidades de negocio involucradas deben liderar adecuadamente la estrategia. Lograr un proceso efectivo de optimización de costos, requiere de la participación de todos los niveles y áreas de la organización, se debe contar con un plan estructurado, que cuente con metas y procesos claros, además de incentivos para el personal de todos los niveles y que no ponga en riesgo la continuidad del negocio.



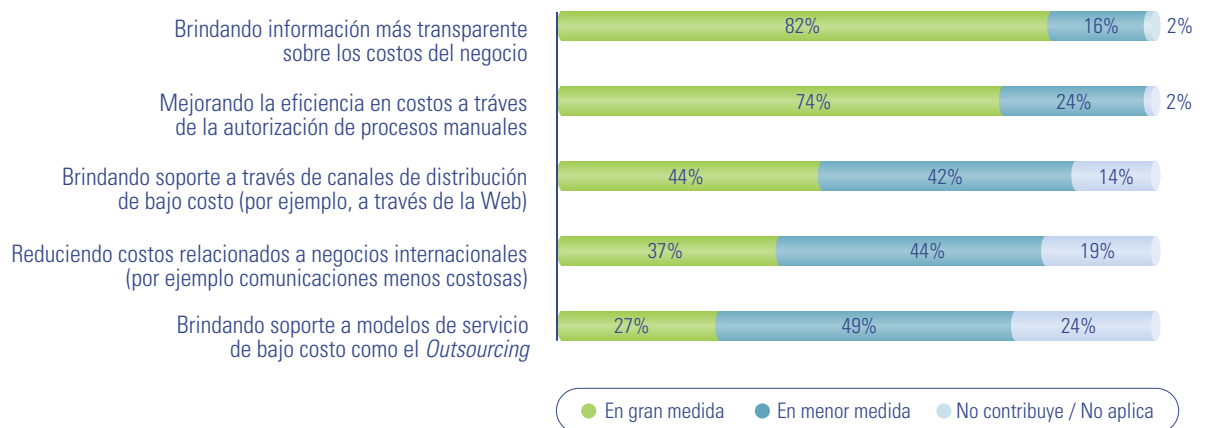
¿Qué tan importantes considera los siguientes obstáculos a los que se enfrenta su organización en materia de optimización de estructura de costos?



Un **mayor y mejor** uso de la **Tecnología** aporta **más visibilidad** a los **resultados operativos**

Para medir y evaluar el desempeño de la estrategia de optimización de costos y sobre todo para tomar decisiones correctivas o complementarias en tiempo, se requiere de reportes constantes y oportunos, cifras y métricas estandarizadas, transparencia y comunicación constante. Es por ello que el papel de la tecnología es primordial.

¿De qué forma considera que las Tecnologías de Información ayudan a las empresas a reducir costos?

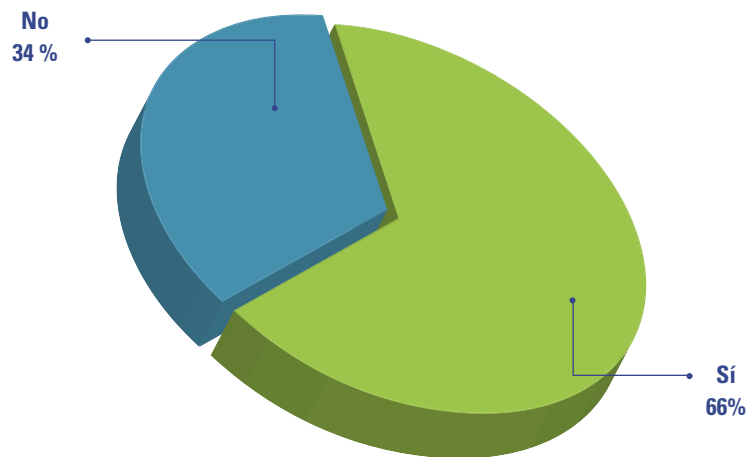


Administración del Riesgo

Sólo el **11%** cuenta con una estrategia de Administración del Riesgo que cubra todas las áreas y regiones de su compañía¹⁵

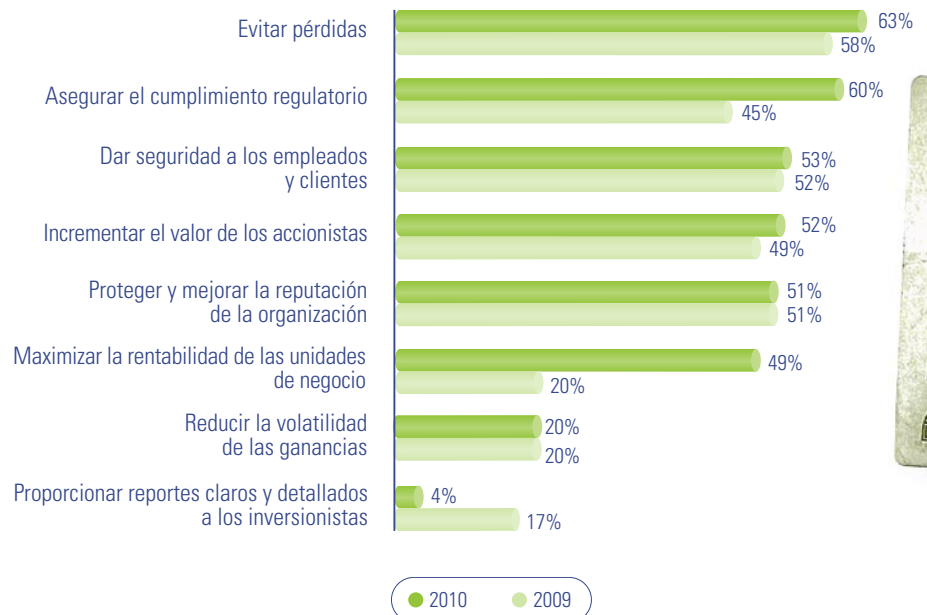
La Administración del Riesgo ha evolucionado de manera importante durante los últimos años y ahora es una de las funciones centrales en las organizaciones, impulsada por la Alta Dirección, pero como responsabilidad de todos los niveles. El objetivo: prevenir pérdidas, mejorar o fortalecer la reputación de la compañía y generar ventajas competitivas.

¿Cuenta usted con un plan integral para la administración del riesgo en su empresa?



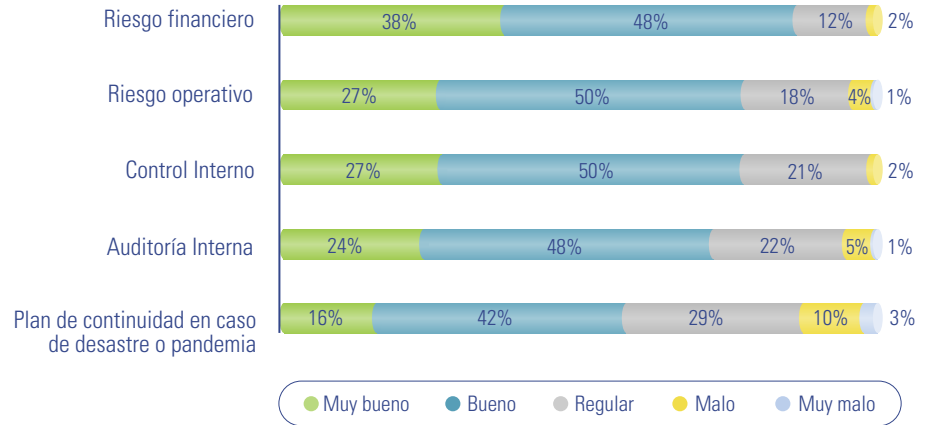
De los siguientes objetivos de la Administración del Riesgo, ¿cuáles son los más importantes para su compañía?

Actualmente, en el ambiente económico y político tan cambiante, las organizaciones necesitan un proceso estructurado de Administración del Riesgo que les permita considerar cada factor emergente y su interrelación con todas las áreas de la compañía.



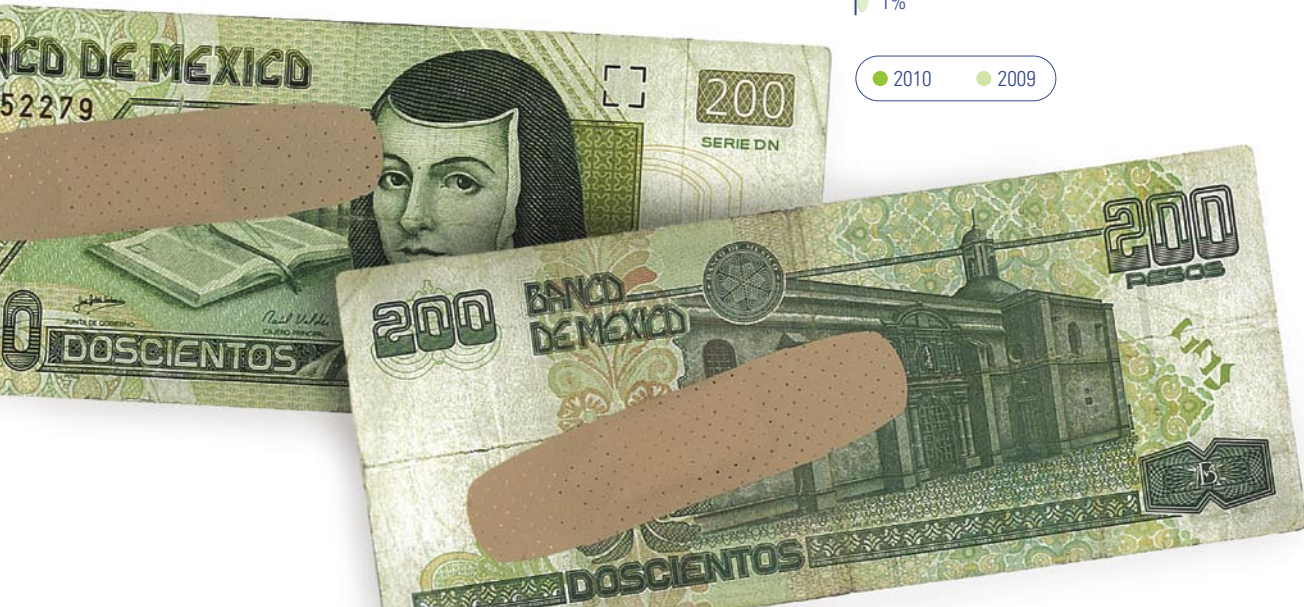
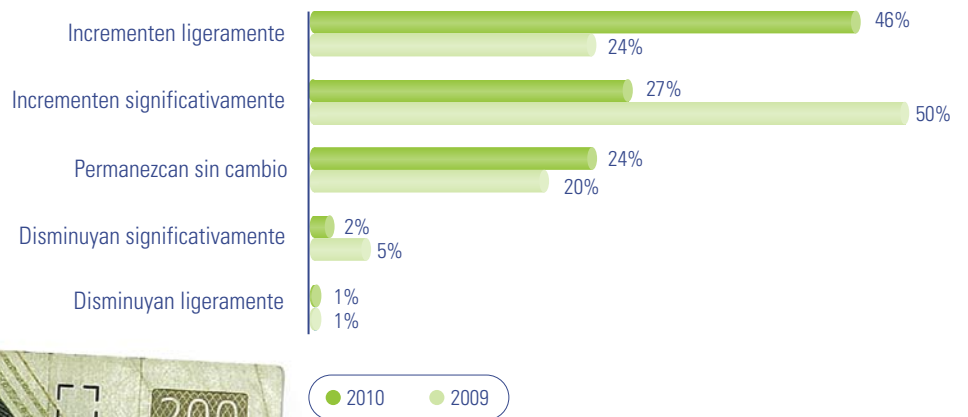
¹⁵KPMG International. *Survival of the Most Informed*. 2009. London, U.K.

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



Cuando no hay una adecuada Administración del Riesgo y mecanismos para controlar los imprevistos, la incidencia de los factores de riesgo puede afectar a las empresas y dañarlas de manera importante.

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



Outsourcing

El crecimiento del esquema de *Outsourcing* sigue siendo un tema importante en las organizaciones.

Al tiempo que las empresas buscan generar mayores eficacias, el mercado global de subcontratación a terceros o *tercerización* ha experimentado gran crecimiento. Hoy en día la *tercerización* es asociada comúnmente con la India y, en menor medida con China.

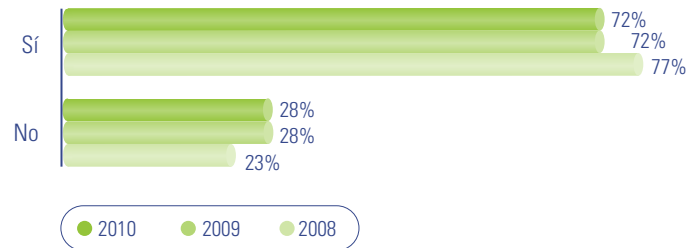
Si bien esas dos regiones son líderes del mercado, se ha presentado un movimiento significativo en otros lugares en el mundo, especialmente en América Latina.

Los gobiernos de América Latina están ofreciendo una amplia gama de beneficios para promover a sus países como fuente de TI y servicios de *tercerización* de procesos de negocio.

Sin embargo, la *tercerización* en Latinoamérica tiene desafíos: evitar que la lenta burocracia y obstáculos regulatorios puedan frustrar el desarrollo de negocios en algunas regiones. El crecimiento de las economías BRIC es uno de los acontecimientos más importantes de los mercados emergentes. Una vez más, el reto para los demás países de Latinoamérica es consolidar las reformas necesarias para volverse aún más atractivos y poder competir con estas economías¹⁶.

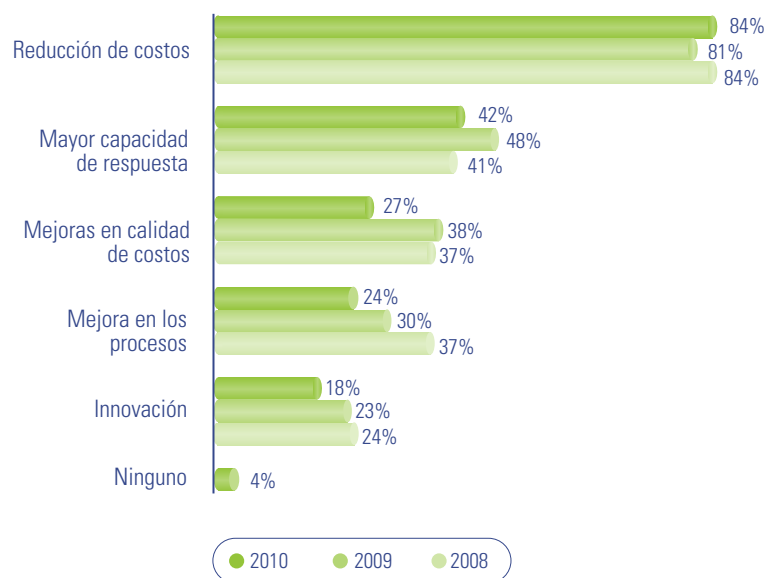
Sin duda la reducción de costos es y ha sido el objetivo principal que buscan las empresas en la utilización de los esquemas de *Outsourcing*.

¿Su empresa ha contratado en los últimos 2 años funciones bajo el esquema de *Outsourcing*?



Los desafíos de la *tercerización* son: la lenta burocracia y obstáculos reglamentarios que pueden frustrar el desarrollo de negocios

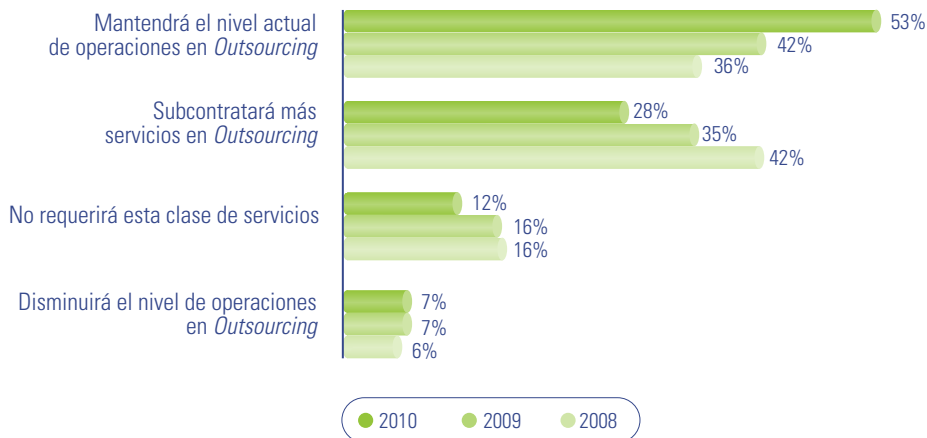
¿Qué beneficios espera su organización respecto a las operaciones en *Outsourcing*?



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

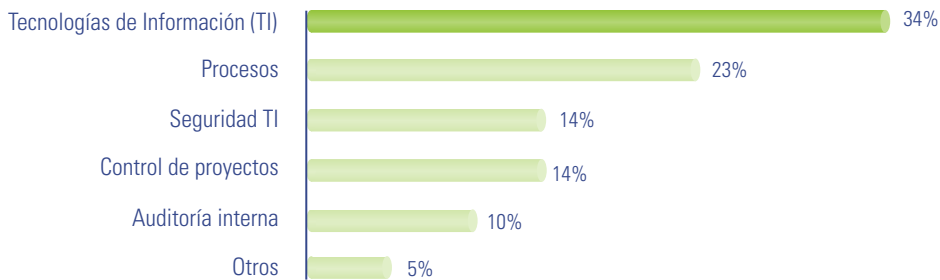
¹⁶KPMG International. **Atracción "Nearshore": Latinoamérica, destino atractivo de tercerización global.** 2009. London, U.K.

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



El *Outsourcing* va más allá de la reducción de costos: se trata de servicios de valor, conocimiento y mejores prácticas

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



Si bien el *Outsourcing* nos permite reducir costos es importante subrayar –ya que en México se ha desprestigiado el término– que el *Outsourcing* va más allá de la mera reducción de costos: se trata de servicios de valor, servicios de conocimiento, mejores prácticas, y otros elementos que hacen al *Outsourcing* una alternativa estratégica para las empresas.

Aunque el 54% de los ejecutivos encuestados considera que mantendrá el nivel actual de operaciones en *Outsourcing*, hay un área de oportunidad que los ejecutivos deberán evaluar.

Dicha área de oportunidad se trata de que las empresas deben analizar lo que están haciendo bien, cuál es el corazón de su negocio y qué no están haciendo tan bien, que además no es el núcleo de su negocio, para *tercerizarlo*, lo cual le permitirá una reducción en costos, masa crítica y aprovechar mejores prácticas de organizaciones que sí son especialistas.

No cabe duda que tradicionalmente las operaciones de TI son las más propensas a realizarse en *Outsourcing*, pero existen otras oportunidades en las empresas.

Las oportunidades son muchas, la tendencia con *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) o la Externalización de Procesos de Conocimiento (EPC) le abren un abanico de posibilidades a las empresas para migrar sus procesos a un esquema de *tercerización* con temas como: Contabilidad; Auditoría Interna; Oficina de Administración de Programas y Proyectos.

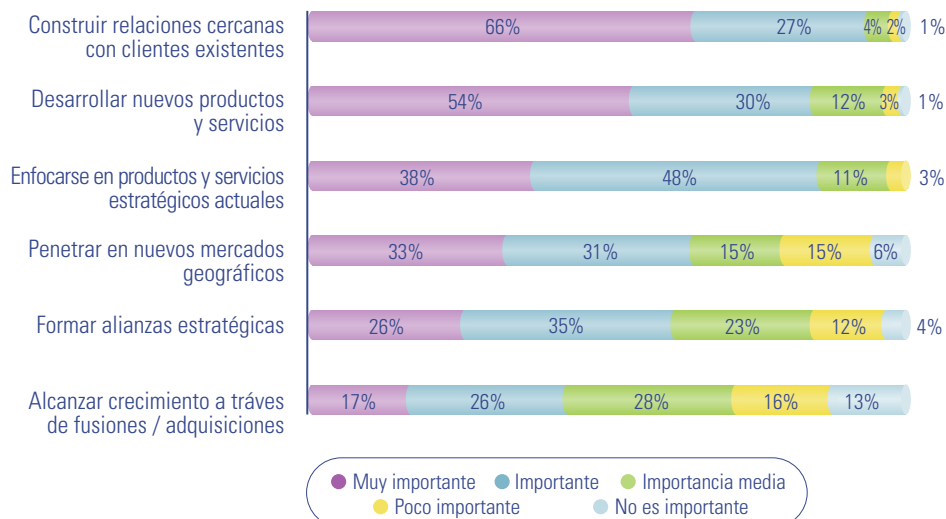
Crecimiento e inversiones



La rentabilidad y el ambiente de negocios son los motores que alientan la competencia para atraer mayores inversiones.

México tiene muchos atractivos para la inversión tanto nacional como extranjera y es por eso que necesitamos avanzar en reformas estructurales y de largo plazo, como la fiscal y la laboral. Para los empresarios es muy difícil hacer planes año con año, con la incertidumbre de que las reglas fiscales puedan cambiar de manera inesperada. Se necesita más certidumbre, la suficiente para que la inversión y el esfuerzo rindan sus frutos en productos, empleos y crecimiento.

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

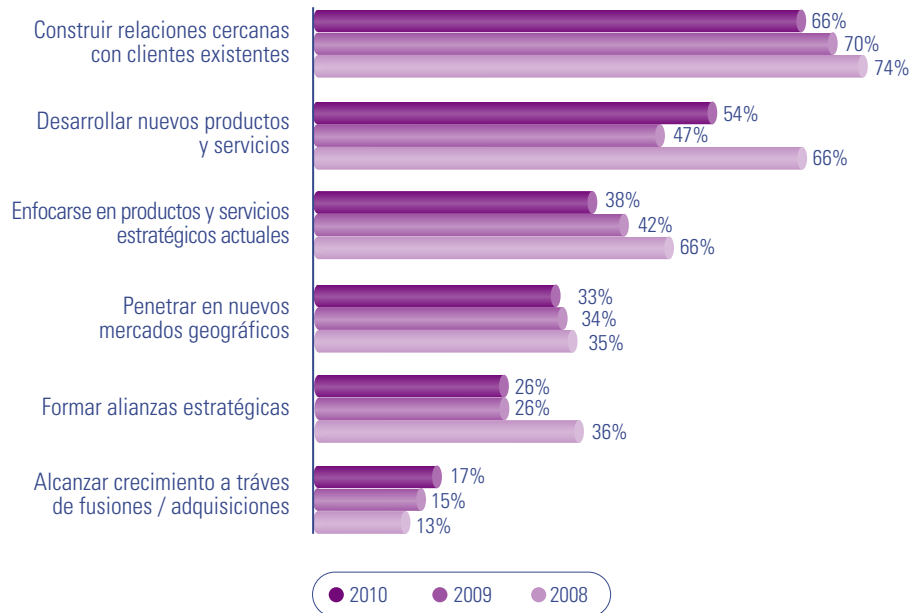


Expansión

56% de los **ejecutivos** encuestados contestaron que **planean expandir sus operaciones en la República Mexicana**

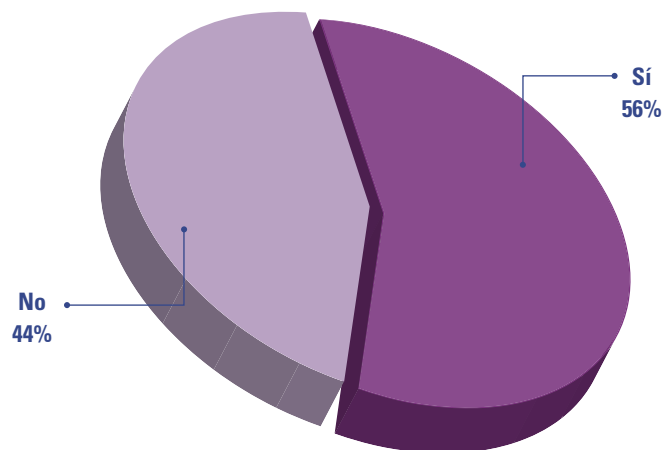
Claramente se percibe que la expectativa de crecimiento para el año 2010 será muy conservadora. En general en todos los indicadores hay una baja con respecto al 2009 y 2008, excepto en el desarrollo de nuevos productos, así como fusiones y adquisiciones, donde pareciera ser que un creciente número de empresas enfocará sus baterías en ampliar su oferta de productos y servicios, mientras otras aprovecharán algunas ofertas que existan en el mercado.

¿Qué tan importantes son las siguientes estrategias para conducir a su compañía hacia un crecimiento global o regional durante los siguientes tres años? (Comparativo por año)



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

¿Planea su empresa expandir sus operaciones en algún estado de la República en los próximos 3 años?



Jalisco y Nuevo León siguen representado las alternativas más atractivas para expandir operaciones

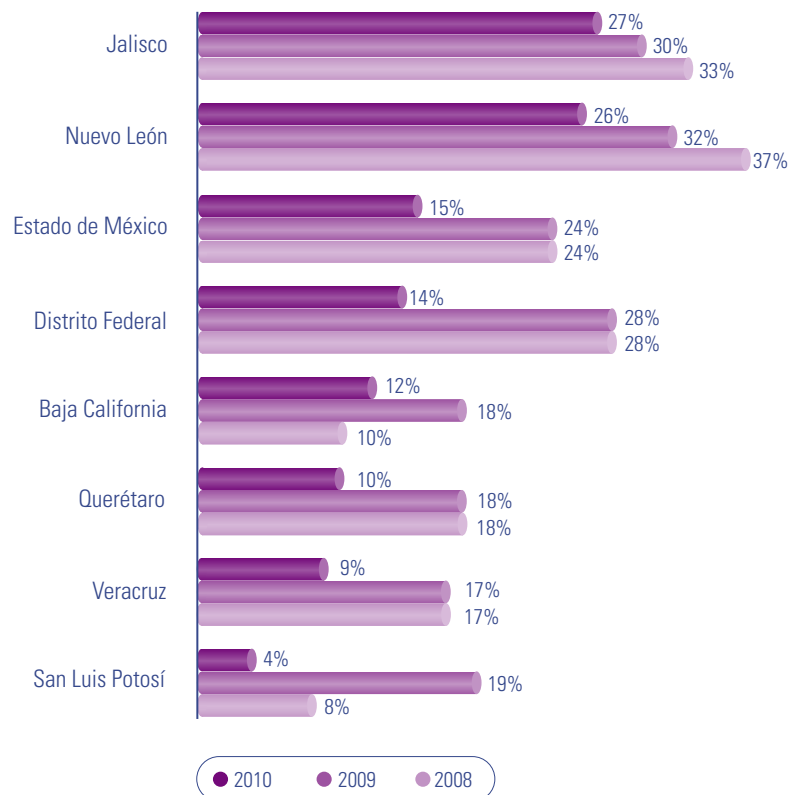
Es notable la caída que tuvieron el Distrito Federal y Estado de México con respecto a los 3 años anteriores

De acuerdo con cifras reportadas en febrero por el INEGI, la inversión fija bruta retrocedió 7.1% en noviembre pasado, en relación con el mismo mes de 2008, aunque también indicó el INEGI que en términos mensuales se reportó un crecimiento de 1.87% en noviembre, respecto a octubre pasado¹⁷.

Este último dato nos permitiría pensar que de acuerdo a lo que el 56% de los ejecutivos encuestados contestaron sobre sus planes de invertir en la República Mexicana, esta tendencia de crecimiento en la inversión podría seguirse repitiendo en el 2010.

Por supuesto, no podemos dejar a un lado que estamos a la expectativa de un asunto que podría detonar la pérdida de competitividad para la atracción de inversiones de las empresas norteamericanas, tanto las que ya están en México como las que están evaluando invertir en el país, y nos referimos al dictamen que el gobierno de los Estados Unidos genere con respecto a si es o no acreditable el IETU a las compañías norteamericanas que invierten en México.

¿En cuál(es) Estado(s) de la República planea invertir su empresa?



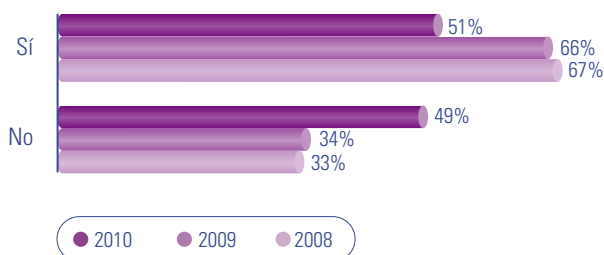
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

¹⁷www.inegi.org.mx. **Indicador mensual de la Inversión Fija Bruta en México. Cifras durante noviembre de 2009.** México.

Más de la mitad de las compañías tiene intenciones de crecer desde el punto de vista geográfico. Sobresale que Jalisco y Nuevo León siguen representado la mejor alternativa. Es notable la caída que tuvieron el Distrito Federal y Estado de México con respecto a los 3 años anteriores, lo cual puede deberse a problemas de infraestructura e inseguridad.

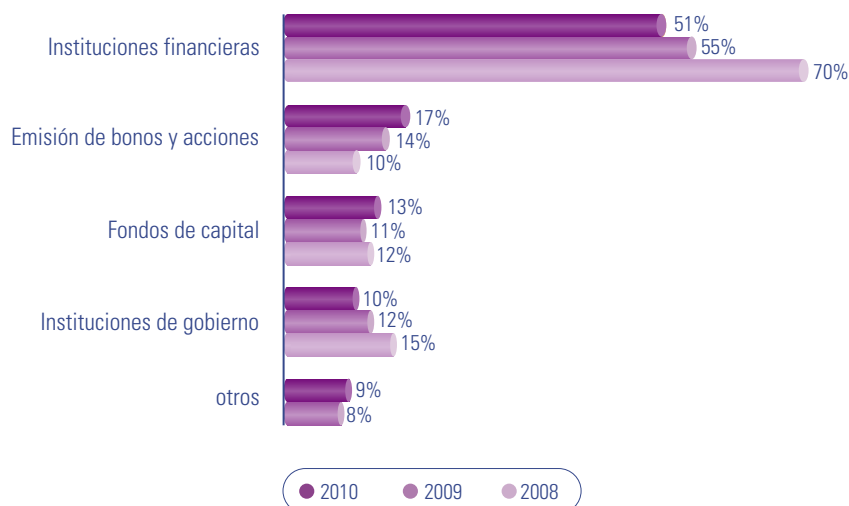
Por otro lado, es visible que hay una caída en temas de financiamiento derivado del alto costo de financiarse y seguramente de las malas experiencias con algunos instrumentos financieros en los últimos años. Así mismo, en 2010 las empresas que requieren o que buscarán financiamiento recurrirán nuevamente en su mayoría a instituciones financieras, pero aumentó ligeramente el porcentaje de las que recurrirán a la emisión de bonos, acciones y fondos de capital.

¿Su empresa requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



51% de las empresas que **requieren** o que **buscarán financiamiento**, **recurrirá a instituciones financieras**

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



Oportunidades y amenazas

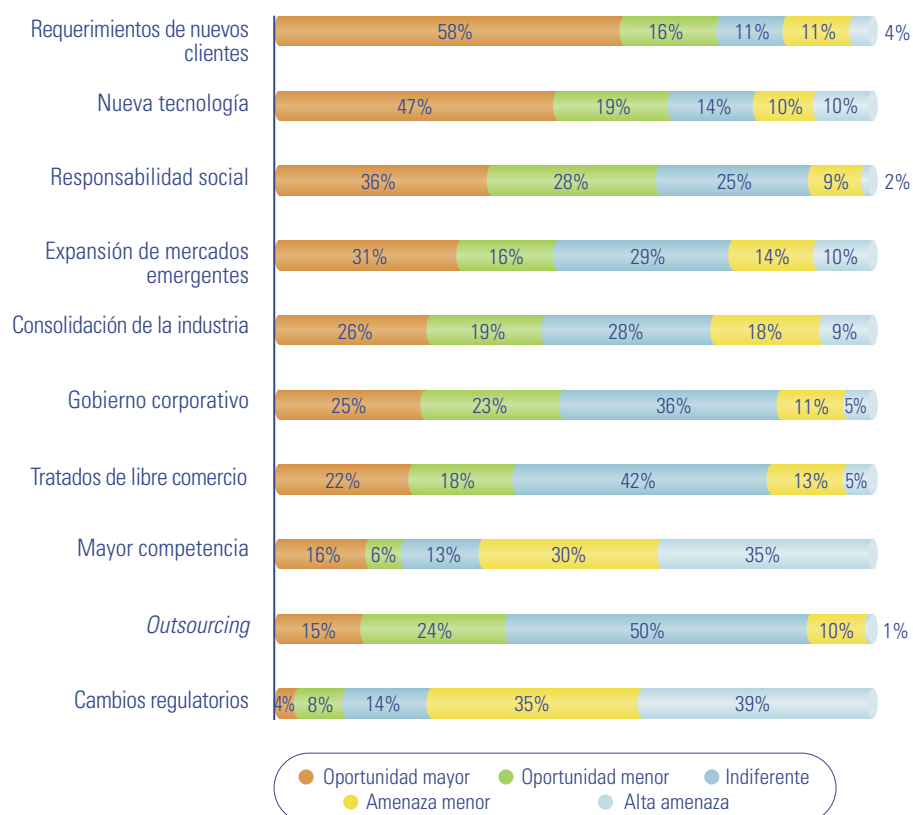


Por segundo año consecutivo, la Alta Dirección considera los requerimientos de nuevos clientes (74%), la nueva tecnología (66%) y las estrategias de Responsabilidad Social (64%) como sus mayores oportunidades. Es decir, que el enfoque a la satisfacción del cliente sigue siendo una prioridad al representar la principal fuente de ingresos para las compañías.

La importancia de las nuevas tecnologías y la Responsabilidad Social ha crecido con respecto al año anterior, lo cual nos indica que va en aumento la necesidad de mayores controles, junto con la relevancia de convertirse en compañías "verdes" como acciones que pueden redituar en el crecimiento a través del prestigio y la colaboración para la sostenibilidad global, como ha sucedido con las organizaciones que se adhieren al Dow Jones Sustainability Index, al FTSE4good y el Global Reporting Initiative (GRI).

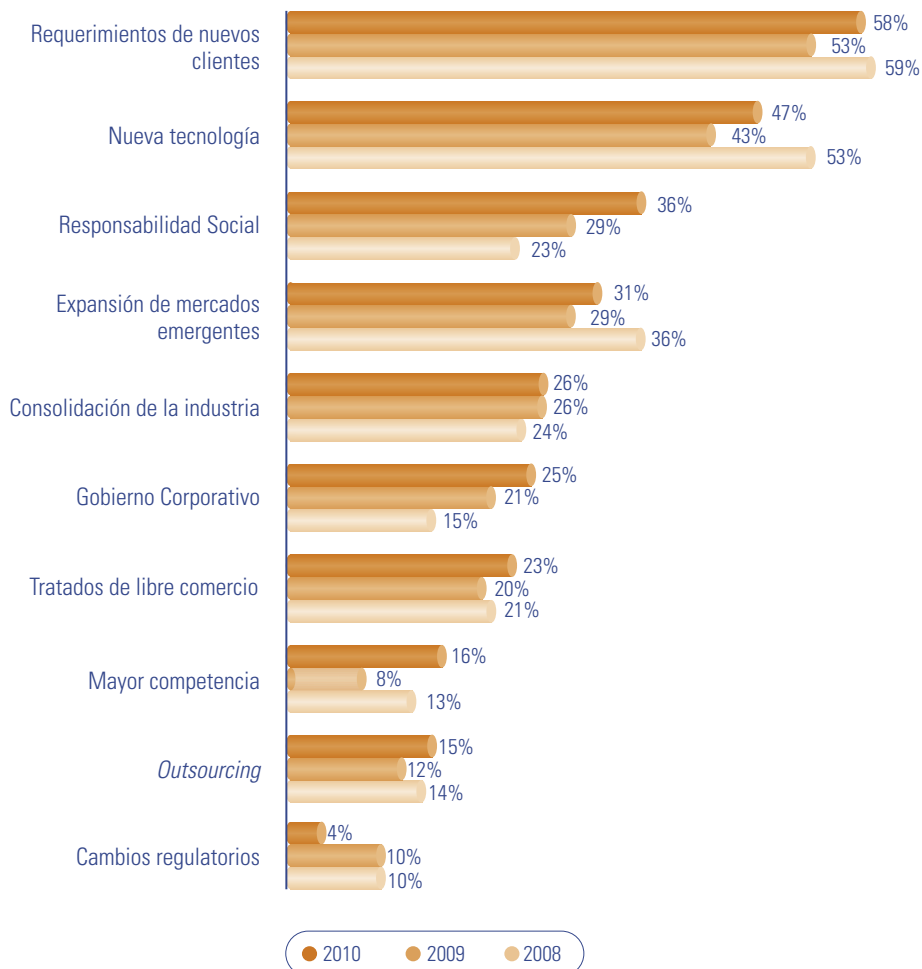
Sin embargo, el 75% de los directivos encuestados ve los cambios regulatorios y el 66% la mayor competencia como las amenazas más importantes para su crecimiento futuro.

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





Comparativo de oportunidades mayores 2008-2010



Principales oportunidades

- Requerimientos de nuevos clientes
- Nueva tecnología
- Responsabilidad Social

Principales amenazas

- Cambios regulatorios
- Mayor competencia
- Consolidación de la industria

Conclusiones

Con
fian
za



La confianza está recuperándose.

La Alta Dirección refleja optimismo ante las grandes oportunidades que se perfilan, lo cual podemos ver en el 75% que estima que terminaremos de salir de 1 a 2 años, al tiempo que el dato también muestra que no se toman las señales positivas a la ligera.

El camino a la recuperación también se evidencia en los planes de expansión y las tendencias para el crecimiento, puesto que este año pasó de 16% a 35% el porcentaje de compañías que tienen proyectado lograr un crecimiento mayor al esperado. Mientras tanto, el grupo de quienes esperan un menor crecimiento pasó de 56% a 42% en 2010.

Es notable también que el aumento del porcentaje de aquéllos para quienes la crisis ha representado oportunidades, entre las pequeñas (9% en 2009 vs. 16% en 2010) y grandes empresas (8% vs. 15% en el mismo periodo).

Ahora bien, 26% de los líderes destaca que el principal efecto a largo plazo será, precisamente, la pérdida de confianza. El dato parecería contradictorio, pero indica en el fondo la necesidad de una mayor certidumbre en el mercado, como un requisito indispensable para atraer a los inversionistas.



74% de las organizaciones espera que la economía nacional mejore para 2010

Y es ahí donde entra el papel del gobierno con los grandes pendientes en materia de reformas estructurales que permitan el crecimiento económico. En este sentido, los altos ejecutivos encuestados son claros al señalar, el 41 %, que el plan anticrisis repercutió negativamente en sus empresas.

Aunado a esto, el fenómeno que generó el brote de influenza A H1N1, tuvo impactos por todos conocidos en la actividad económica, pero tuvo una consecuencia sumamente constructiva: las compañías van tomando una creciente conciencia de tener planes de contingencia en sus estrategias de Administración del Riesgo, así como estrategias de continuidad de negocio para proteger su rentabilidad.

Pero de vuelta al tema de la competitividad, la Alta Dirección deja claro que está en camino de hacer lo que le corresponde, y hace un llamado de atención a las autoridades para resolver los efectos de la crisis global, y aportar lo que le corresponde para recuperar la confianza tanto en el mercado interior, como para los capitales globales.

A pesar de esto, las organizaciones vislumbran un panorama positivo: 74% espera que la economía nacional mejore para 2010. En tanto, México conservó el lugar 60 en el ranking de competitividad, pero Brasil escaló ocho escaños, del puesto 64 al 56, lo cual es un dato digno de tomarse en cuenta, para hacer lo necesario y lograr que México escale otra vez.

81% señala que la principal estrategia para aumentar la competitividad será mejorar sus procesos y desempeño

Por lo pronto, para incrementar su competitividad las compañías en México reconocen que necesitan mejorar sus procesos y desempeño (81 %), como estrategia para lograrlo, lo cual implica tareas de análisis integral de las prácticas de la organización; encontrar y poner en práctica soluciones diseñadas específicamente para las necesidades de la compañía, cuyos resultados operativos y económicos se dan de manera progresiva y, generalmente, a través de varias iniciativas pequeñas y medianas a través de distintas áreas.

Esto, tal parece, es la piedra angular para lograr que las fuerzas productivas estén en forma para competir en el mercado global, y que las compañías no sólo se preocupen, sino que se ocupen en conseguir dicho objetivo.

Y aunque por el momento la innovación y el desarrollo de nuevos productos se ubicó en la cuarta posición de las estrategias de competitividad, los resultados obvian que la prioridad aún es reducir los costos, pero también fortalecer los cimientos de las compañías: es decir, mejorar sus procesos y desempeño.

En momentos difíciles los costos son una de las cuestiones que las organizaciones pueden controlar, antes que la innovación. Sin embargo, exige mucho cuidado para lograr el equilibrio adecuado entre la reducción de costos, seguir brindando los servicios y productos con la calidad que los clientes están acostumbrados a recibir y, sobre todo, proteger la continuidad del negocio.

Es por eso que más que reducir costos, la solución puede estar en la optimización de costos como un arte que exige el rigor de trabajar el detalle más mínimo y la constancia. Optimizar costos, por lo tanto, es un gran proceso en el que debemos tener muy claro el objetivo, concentrarse en las fortalezas del negocio y así tener la certeza de cuánto y en qué áreas se harán las reducciones.

La Administración del Riesgo y el control interno cobran cada vez mayor importancia, ante el incremento en el costo de la deuda, pérdida de rentabilidad y aumento de actos ilícitos, como estrategias para la mejora de productividad, liquidez y certidumbre para accionistas, acreedores y empleados.

El crecimiento del *Outsourcing* otra vez repunta al buscar las empresas mayores eficacias, mercado que globalmente ha experimentado gran crecimiento y tal parece que hay un desplazamiento significativo de Asia, especialmente hacia América Latina, hecho que las compañías pueden aprovechar para crecer.

Por último, instituciones globales como el FMI y el Banco Mundial, están apuntando hacia tendencias de crecimiento para México, entre otros países emergentes. Sólo falta que los marcos fiscales, junto con otros cambios estructurales, apoyen dichas tendencias.

Tomando en cuenta que los países de la región Asia-Pacífico, junto con los países BRIC, son los competidores más importantes para las empresas en el país, resulta sumamente relevante el dato para fortalecer al mercado, ahora que los nubarrones se están disipando y existen grandes oportunidades concretas ya no solamente de recuperación, sino de crecimiento.

La **Administración del Riesgo**
y el **control interno cobran**
cada vez **mayor importancia**







Investigación y análisis:

Omar Cortés Reveles
Iliana Vega Domínguez
Sonia Sáinz

Edición:

Omar Cortés Reveles

Coordinador de diseño:

Alberto Flores

Diseño editorial:

Valeria Gil

Diseño gráfico:

Leidy Lima

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." © 2010 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. Impreso en México. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative, una entidad suiza. Todos los derechos reservados.