

Perspectivas de la Alta Dirección en México

KPMG EN MÉXICO

Un alto ejecutivo siempre está pensando en los asuntos que afectan el desempeño de su empresa y en aquéllos que impactan a los accionistas. Por eso, debe estar atento a temas como estabilidad económica, leyes federales, tendencias del mercado y evolución de los intereses del cliente. Para sortear con éxito los retos que implica este escenario, el líder empresarial tiene que recurrir a la innovación, al pensamiento estratégico, a la vocación por brindar mayor valor al cliente; pero sin perder de vista elementos esenciales como costos, riesgo y políticas de buen Gobierno Corporativo.

En la buena información, se encuentra una poderosa herramienta para lograr el equilibrio deseado: conocimiento del mercado y su entorno, salud corporativa y estrategias empresariales que aseguren un futuro exitoso para la compañía y sus accionistas. El equilibrio se puede conseguir.



Contenido

Variables que México requiere para incrementar su competitividad	6
Prioridades estratégicas para las compañías en México	9
Reducir costos y maximizar capacidades	12
Administración de Riesgos: una prioridad creciente para las empresas en México	16
Modelo de Negocio	18
Crecimiento	21
Modelo de inversión para incrementar la participación del mercado	23
Aplicaciones tecnológicas	25
Factores para incrementar ingresos	27
Financiamiento	28
Oportunidades y amenazas	29

El grado de cambio en el entorno de negocios actual no tiene precedente, forzando a las organizaciones a cuestionar la forma en la que operan. Adicionalmente cada día los consumidores se vuelven mas sofisticados y exigentes, los accionistas demandan retornos más altos y rápidos, aunado a una economía más global, un entorno regulatorio creciente y una evolución constante en aspectos tecnológicos. Ante este panorama existe una urgente necesidad de desarrollar estrategias precisas que aseguren no sólo la competitividad de las organizaciones, sino también el crecimiento y continuidad en las empresas.

En un esfuerzo por interpretar estas oportunidades y retos para las empresas en México, KPMG y AMECE se volvieron a reunir para realizar el segundo estudio de Perspectivas de la Alta Dirección en México.

El estudio revela las variables económicas y políticas que los directivos desean para tener un entorno de negocios favorable, así como las reformas estructurales que en su punto de vista impulsarán las inversiones y el crecimiento de las empresas en México. Igualmente especifica las cinco prioridades estratégicas que los ejecutivos llevarán a cabo para incrementar su competitividad durante los próximos tres años. Algunos de éstos incluyen factores operativos y financieros de suma importancia como lo son: estrategias para incrementar ingresos, factores que más impactan el modelo de negocio, planes de expansión, acceso al financiamiento y las aplicaciones tecnológicas que consideran complementarán sus objetivos.

A través del detalle de cada una de las prioridades de la alta dirección en México surgen temas muy reveladores con respecto a cómo las organizaciones incrementarán la satisfacción de sus clientes, optimizarán su estructura de costos, administrarán mejor sus riesgos, así como la manera en que enfrentarán las amenazas y retos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Perspectivas de la Alta Dirección 2007 es el resultado de una encuesta aplicada a 220 altos directivos en empresas con ingresos de 200 a más de 5,000 millones de pesos, con una interesante mezcla de las industrias más representativas en nuestro país. El estudio fue complementado con entrevistas personales.



Sector al que pertenece

Consumo/Retail/Alimentos y Bebidas	26%
Manufactura/Industrial/Automotriz	20%
Servicios Financieros	14%
Electrónicos/Telecomunicaciones/ Software/Comunicación/Medios	11%
Servicios/Hotelería y Turismo	10%
Química/Farmacéutica/Salud	8%
Construcción/Infraestructura/Inmobiliarias	4%
Energía y Recursos Naturales	2%
Gobierno	1%
Otros	4%
Total	100%

Sobre KPMG

KPMG International es la entidad coordinadora de una red global de firmas de servicios profesionales que provee servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Tiene presencia en 148 países y cuenta con 113, 000 socios en las firmas miembro alrededor del mundo.

KPMG en México cuenta con 112 socios y más de 2,000 profesionales en 16 oficinas localizadas estratégicamente en las ciudades más importantes de la República Mexicana para ofrecer servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales.

Para más información visite: www.kpmg.com.mx.

Sobre AMECE

AMECE (Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico A.C.) es un organismo empresarial nacional que forma parte de la estructura global GS1, siendo esta última la que desarrolla en primera instancia los estándares mundialmente conocidos. AMECE tiene como tarea, además de administrar y regular dichos estándares, implementarlos y masificarlos en las empresas mexicanas en base a mejores prácticas. Con una estructura sólida de colaboración con otros grupos de trabajo, se ha logrado un importante avance en el crecimiento y mejora de los procesos en la industria y comercio del país.

Para más información visite: www.amece.org.mx.

Variables que México requiere para incrementar su competitividad

Una de las grandes preocupaciones de los líderes empresariales son las condiciones del entorno de negocios que prevalecen en el mercado, sobre todo aquellos aspectos macroeconómicos, políticos, regulatorios y de seguridad jurídica que fomentan las inversiones nacionales y extranjeras, así como las variables en términos de tasas financieras y tipo de cambio.

Por tal motivo en primera instancia preguntamos a estos altos ejecutivos empresariales las variables que México requiere para incrementar su competitividad, así como la confianza que tienen con respecto a las capacidades que tiene la actual administración para hacer realidad estos cambios fundamentales y generar el entorno de negocios deseado.

¿Cuáles considera son las 5 variables que México requiere para incrementar su competitividad?

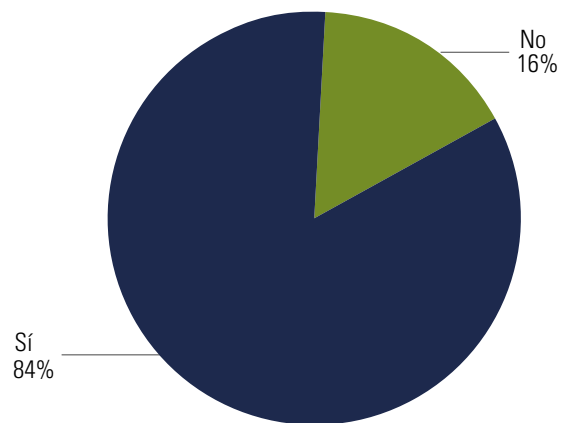


*La suma de los porcentajes no es igual al 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

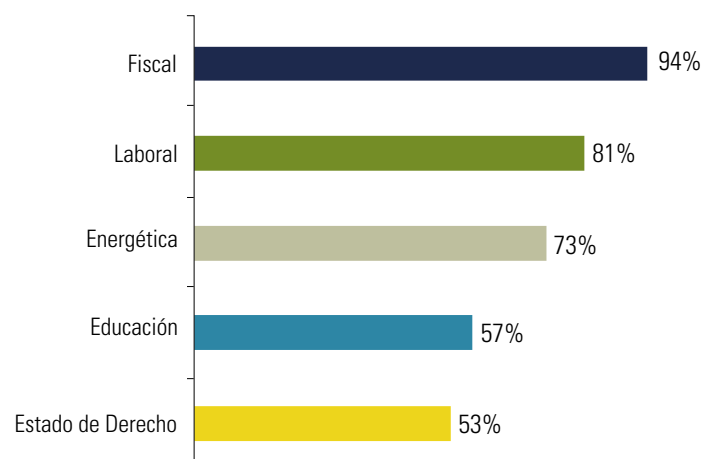
Durante los últimos años, México ha logrado mantener una estabilidad económica que ha permitido a los empresarios contar con condiciones que les generan mayor certidumbre para desarrollar planes de expansión, obtener financiamientos y, lo más importante, tener la capacidad de realizar planes a mediano y largo plazo.

Los empresarios consideran a la corrupción como uno de los males más nocivos en términos del desarrollo del entorno de negocios, especialmente en términos de expansión y atracción de inversión extranjera.

¿Cree usted que el actual gobierno tiene la capacidad para impulsar el crecimiento de las empresas?




¿Cuáles considera que son las reformas estructurales que México requiere?



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

Para su modernización, la alta dirección considera que México requiere fomentar la inversión, pero antes necesita reformas fiscales. Se percibe en las empresas la necesidad de que el gobierno recaude más impuestos de todos. También existe el sentimiento de que con las reformas adecuadas se atraerán inversiones y, por ende, habrá posibilidades de generar estrategias para el desarrollo económico y social.

Es imperativo que el proceso de reformas estructurales en México inicie cuanto antes. Tal como se ha indicado en diversos foros, están pendientes de tiempo atrás la fiscal, la del sector energético y medidas administrativas, la del Estado, entre otras.



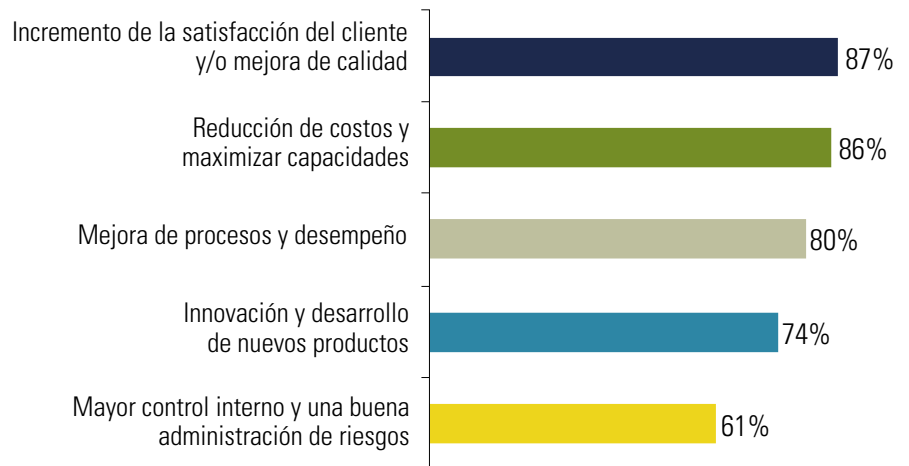
Las reformas más solicitadas

- Reforma Fiscal - 9 de 10 directivos
- Reforma Laboral - 8 de 10 directivos
- Reforma Energética - 7 de 10 directivos
- Reformas en Educación - 6 de 10 directivos

Prioridades estratégicas para las compañías en México

La alta dirección está consciente de que el éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de alinear sus estrategias a las características del entorno. Diversos son los factores que deben considerarse, pero los empresarios coinciden en cinco estrategias clave que conducirán a las organizaciones a la competitividad en México.

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



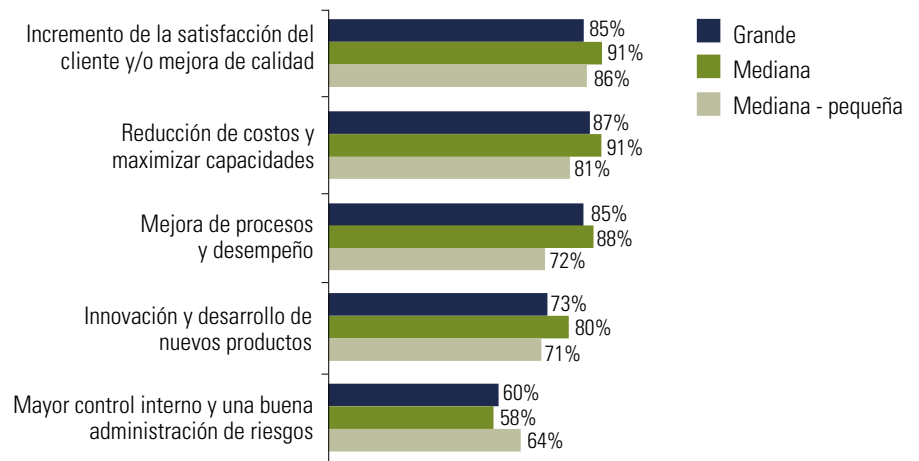
Otros: Capacitación y entrenamiento; adopción y desarrollo de los negocios electrónicos; outsourcing de diversas actividades; la globalización de operaciones.

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

Por tamaño de empresa

¿Cuáles son las cinco estrategias principales en las que su empresa dirigirá esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos 3 años?

(Por tamaño de empresa)



Grandes (ventas mayores a 5,000 MDP)
 Medianas (ventas de 500 a 5,000 MDP)
 Mediana-pequeña (ventas de 200 a 500 MDP)

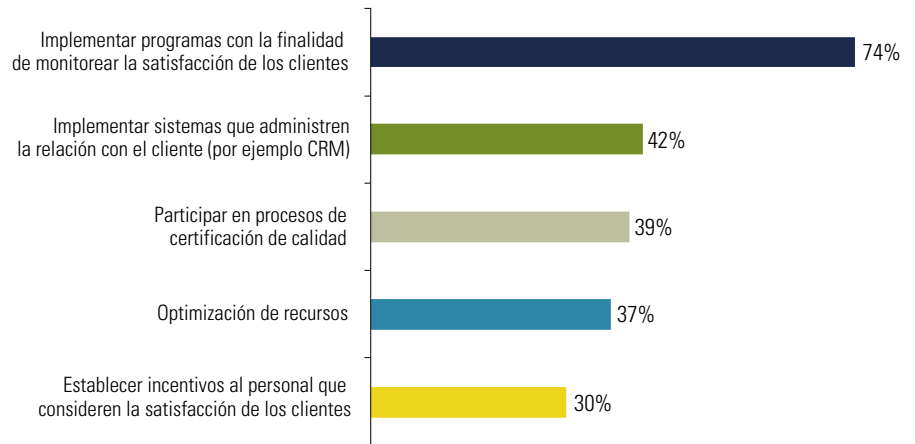
*La suma de los porcentajes no es igual al 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Es importante diferenciar los conceptos de entender las necesidades del cliente y atender las necesidades del cliente. A primera vista pueden parecer ser lo mismo, sin embargo el primero está enfocado al producto y el segundo a la calidad en la atención. Es importante que las organizaciones tengan un adecuado balance entre estos dos conceptos, ya que la omisión de alguno de éstos ha llegado a representar la salida del negocio para muchas compañías.

El **90%** de los líderes empresariales coincide que el cliente es su stakeholder más importante

Cuando los altos ejecutivos están desarrollando su plan estratégico, deben comparar su modelo de negocio con las necesidades del mercado. El tema de atención al cliente es algo muy dinámico y en lo que las empresas deben establecer estrategias sólidas y de largo plazo, con revisiones y ajustes continuos. La calidad en el servicio es hoy en día una de las principales ventajas competitivas más difíciles de sostener, por ello la medición, innovación y continuidad en estos programas son un factor determinante.

¿Qué está haciendo su empresa para mejorar la satisfacción de sus clientes?



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

El principio de cualquier programa formal de satisfacción al cliente inicia por el total convencimiento y apoyo del Consejo de Administración y los más altos directivos de la organización. De lo contrario, todas las buenas iniciativas, e inclusive las inversiones realizadas, tienden inevitablemente al fracaso. Una vez que existe el convencimiento, también es de vital importancia establecer un adecuado programa de comunicación a todos los empleados de la organización para crear una verdadera cultura de servicio y calidad en ellos.

El objetivo de estos programas debe estar encauzado a percibir y entregar lo que los clientes necesitan, antes de que ellos mismos lo soliciten. Para lograrlo, las empresas deben activar estrategias de investigación de mercado combinadas con aplicaciones tecnológicas (CRM-Inteligencia de Negocios) para conocer e inclusive anticiparse a las necesidades y expectativas del cliente.

Para contar con un óptimo modelo que se traduzca en una verdadera ventaja competitiva, es importante conjugar la información de demanda del mercado, hábitos de compra, contexto social en el que cada producto se desarrolla, resultado de los programas de lealtad y relacionamiento con clientes.

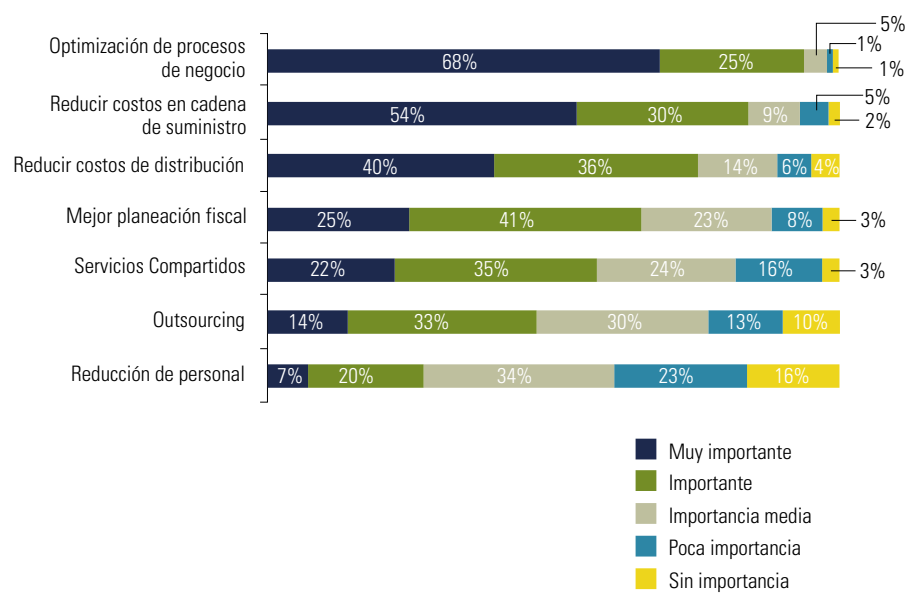
La unificación de esta información permite tomar acciones proactivas y correctivas en "tiempo real", contando con un tablero de control que les facilita el entendimiento de lo que los clientes esperan, el momento en que lo desean, las variables de precios relacionadas, problemas de calidad y atención, además de la información de inventarios, pronósticos de ingresos confiables, logística y distribución y una verdadera diferenciación ante la competencia.

Factores clave en la satisfacción del cliente:

- Total convencimiento y apoyo del Consejo de Administración y la alta Dirección
- Establecer una estrategia de comunicación para toda la organización
- Establecer un tablero de control para medir la efectividad integral del programa y anticipar las necesidades del mercado

Reducir costos y maximizar capacidades

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



Administración y optimización de procesos

Las empresas que han implantado una adecuada estrategia para la optimización de sus procesos, han registrado ahorros promedio del 6% con respecto al total de sus ingresos. Cuando adicionalmente las empresas utilizan herramientas tecnológicas para automatizar los procesos manuales, el ahorro puede ser mucho mayor. Sin embargo, es muy importante que durante la optimización se identifiquen los riesgos de negocio asociados a estos procesos, de lo contrario se pueden presentar situaciones inesperadas y con impactos financieros significativos en la operación.

Recomendaciones para la optimización de costos:

- Automatización de procesos manuales
- Identificar riesgos en los procesos clave del negocio
- Incrementar capacidades tecnológicas en área fiscal
- Asegurar niveles de calidad de los proveedores de outsourcing

Planeación Fiscal

En materia fiscal, los directivos además de dar continuidad a los aspectos fiscales financieros y regulatorios, estarán poniendo especial atención en temas como la administración de riesgos, entrenamiento, mayor coordinación con auditores externos y, en especial, en el incremento de sus capacidades de tecnología alrededor de la función fiscal.

De acuerdo a un estudio global de KPMG, para el 85% de los directivos de estas áreas en México el tema de incrementar capacidades tecnológicas es la principal prioridad para afrontar adecuadamente la eficiencia y oportunidad que hoy les es exigida, tendencia muy por encima de países como China, España y Brasil.

Las compañías luchan ante el considerablemente más riguroso entorno fiscal corporativo que impera en todo el mundo, fomentado por una combinación de reglamentaciones para proteger a los inversionistas y exigencias de mayor información por parte de los accionistas. Por lo menos 70% de las compañías, reporta cada vez mayores exigencias en cuanto a mayor y mejor información sobre aspectos fiscales.

A nivel global, 73% de los departamentos de impuestos reportó un incremento en las exigencias en cuanto a documentación, y 70% hace énfasis en la necesidad de mayor precisión. Pero a pesar de ello, y no obstante el indudable mayor interés por parte de los accionistas, el riesgo fiscal se reconoce como una prioridad cada vez mayor por solamente el 40% de las compañías. Poco menos de la mitad (48%) cuenta con una estrategia formal para la administración de riesgos fiscales.

Sin embargo las cosas están cambiando, y de manera rápida. Con base en estos resultados, aquéllos que ven la administración fiscal como una fuente de valor y estén preparados para invertir en ella, podrán sacar ventaja a sus competidores ante el mercado.





Servicios compartidos

Mientras que para algunas empresas el término de servicios compartidos es desconocido, muchas otras están tomando una importante ventaja, como evitar duplicidad en funciones directivas, procesos, aplicaciones e inclusive espacio físico, al centralizar estas funciones para beneficio de la organización.

Cuando la compañía ha registrado un importante crecimiento en subsidiarias, divisiones o en la adquisición de empresas, este esquema además de generar importantes ahorros incrementa de manera importante la productividad y eficiencia. Un ejemplo de lo anterior es la empresa Boeing que desde que estableció su centro de servicios compartidos en 1997, ha logrado reducir los costos de infraestructura en 1,400 millones de dólares.

Outsourcing

El tema de outsourcing ha crecido de manera muy importante en nuestro país durante los últimos años. A través de esta solución, las empresas han podido aumentar su eficiencia operativa, reducir riesgos y focalizarse más en las estrategias críticas para el crecimiento de su negocio. De acuerdo con un estudio de KPMG, las empresas que han adoptado este modelo han logrado registrar ahorros promedio de más del 5%, obteniendo además un significativo incremento en la productividad y en materia de riesgo.

Cuando una empresa decide adoptar un esquema de outsourcing es importante asegurar los niveles de calidad que los proveedores ofrecerán, ya que en muchos casos estas deficiencias son directa o indirectamente traspasadas a sus clientes, teniendo a su vez impacto directo en los ingresos y/o resultados operativos.

Los altos ejecutivos cambiaron su percepción sobre el outsourcing, de tener un enfoque tradicional de cliente-servicio y otras funciones de back-office, ahora es apreciado por un rango diverso de industrias como una herramienta para lograr el ahorro de costos y acceder al talento que promete esta estrategia.

Sólo 1 de cada 10 empresas tiene éxito en sus programas de reducción de costos

Es evidente que existen grandes oportunidades para las empresas en materia de reducción de costos, sin embargo en la actualidad sólo 1 de cada 10 empresas puede alcanzar las reducciones de costo que se propone; en promedio las empresas sólo reducen 59% del objetivo inicialmente planteado.

Las causas más representativas que detienen el logro de estos objetivos se pueden agrupar en dos categorías. La primera resume las barreras que las empresas enfrentan para lograr este fin, y la segunda en las fallas internas que tienen durante el proceso de su optimización de costos.

Principales barreras para la reducción de costos:

- No contar con un mapeo integral real de los costos en toda la organización
- Alta dependencia en evitar costos más que en eficientar los costos actuales
- Demasiados proyectos simultáneos
- Falta de incentivos para recompensar la adecuada administración de costos

Fallas internas:

- Falta de asignación de un responsable en la organización en la supervisión del proceso corporativo
- Falta de comunicación de estas iniciativas al personal
- Falta de monitoreo del éxito de los cambios efectuados en la estructura de costos

Administración de Riesgos: una prioridad creciente para las empresas en México

El rubro que más crecimiento registró como prioridad para las empresas comparativamente con el año pasado, es el tema de administración de riesgos, obteniendo un crecimiento de 17 puntos porcentuales.

Existen seis categorías que preocupan de manera especial a las organizaciones, las cuales se agrupan en:

- Control interno
- Capital humano, pérdida de talento y plan de sucesión
- Cumplimiento regulatorio y nuevas regulaciones entrantes
- Reputación y eventos públicos que puedan lastimar la imagen de la empresa
- Tecnologías de información - sistemas, arquitectura de seguridad y continuidad de la operación
- Riesgos relativos al mercado

Impulsores para contar con una adecuada estrategia

El principal impulsor para contar con una óptima estrategia en la administración del riesgo debe ser el Consejo de Administración, el dueño, y/o los altos directivos de la organización, sin embargo lo que generalmente impulsa una verdadera concientización y cambio, es algún evento que tiene un impacto financiero importante desfavorable como lo puede ser un fraude o pérdida financiera, es decir las empresas tienden a actuar de manera reactiva más que preventiva.



Control interno y prevención de fraudes

Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude o conductas impropias. Este riesgo se reduce sustancialmente cuando se dispone de un adecuado sistema de control interno y administración de riesgos que permita prevenir y detectar este tipo de ilícitos. El sistema debe partir de un diagnóstico puntual de los riesgos más significativos que enfrenta la empresa en su contexto y giro de negocios. Una vez detectadas estas amenazas, las estrategias se deben orientar hacia tres objetivos: prevención, detección y respuesta.

Algunas recomendaciones para evitar fraudes

- **Prevención:** Definir códigos de conducta, capacitación y comunicación organizacional, en lo que corresponde a conducta impropia y filtros de investigación.
- **Detección:** Líneas anónimas de denuncia, programas de monitoreo y análisis de datos sensibles.
- **Respuesta:** Diseñar un protocolo de investigación interna, así como de sanciones y correcciones.

¿Cuál es el costo de no contar con una estrategia de administración de riesgos?

Si revisamos las cifras en materia de fraudes, podemos constatar que las empresas en promedio estiman haber registrado el año pasado un impacto de casi el 6% del total de sus ventas en algún tipo de fraude. Además si agregamos otros eventos adicionales como pudiera ser una falla en el sistema que detuvo la operación, un proceso deficiente en la emisión de la información financiera, una intrusión en la red que originó pérdida de información confidencial y valiosa, por mencionar algunos, el porcentaje total sería mucho mayor.

Principales barreras para la administración eficiente de riesgos

- La falta de recursos
- No contar con un mapeo correcto de los riesgos ni su priorización correspondiente
- Falta de apoyo de la alta dirección
- Falta de capacitación y compromiso de empleados

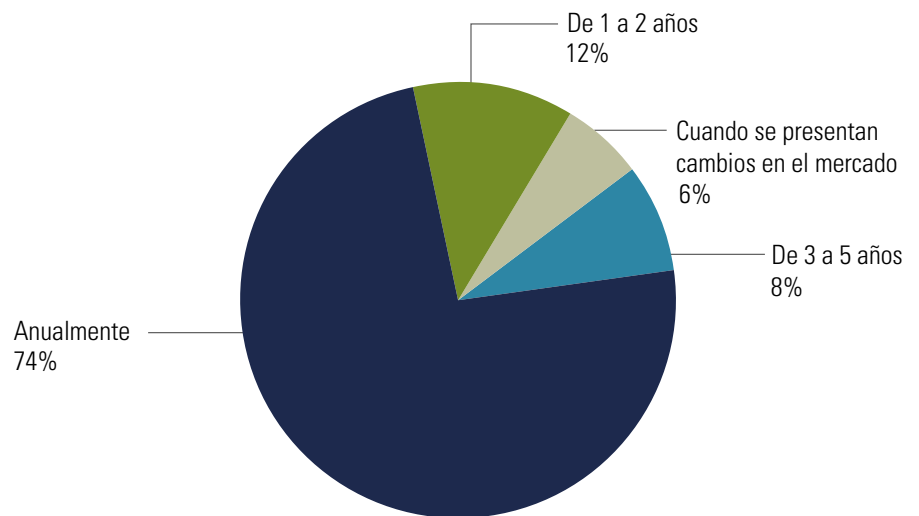
Modelo de Negocio

Para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos estratégicos es indispensable contar con un efectivo modelo de negocio. Aunque es cierto que no existe una definición universal para el concepto de modelo de negocio, podemos hacer una referencia a él como el mecanismo mediante el cual las empresas pretenden generar sus ingresos y utilidades.

El modelo de negocio aglutina los siguientes componentes: propuesta única de valor (diferenciadores), segmentación de mercado, generación de ingresos, estructura de costos y cadena de valor.

El modelo de negocio es diferente a la estrategia, sin embargo tienen una correlación. Éstos mantienen una relación directa con la efectividad que tiene en el desempeño financiero, operativo y competitivo, lo que sin duda ayuda a los altos directivos a tomar mejores decisiones estratégicas.

¿Con qué frecuencia revisa la efectividad de su modelo de negocio?



Es muy importante realizar revisiones continuas al modelo de negocio. Llama la atención que las empresas en México realizan revisiones anuales de su modelo, sin embargo recomendamos que esto sea una práctica en “tiempo real” y permanente, especialmente cuando existen variables nuevas en el mercado. Esto sin duda se convertirá en una ventaja competitiva estratégica para la empresa.

¿Cuáles de los siguientes asuntos harán que su compañía efectúe más cambios en su modelo de negocio?



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

Ante la férrea competencia, las empresas no pueden darse el lujo de no revisar y adaptar su modelo de negocio por lo menos una vez al año. Para el 41% de las empresas los mayores cambios que efectúan a un modelo de negocio están en la propuesta de valor de la empresa hacia el mercado, seguido por un 38% de la segmentación del mercado, y 33% del modelo de generación de ingresos.

¿Cuáles de los siguientes “stakeholders”, espera representen las mayores exigencias de cambio en los próximos 3 años?



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

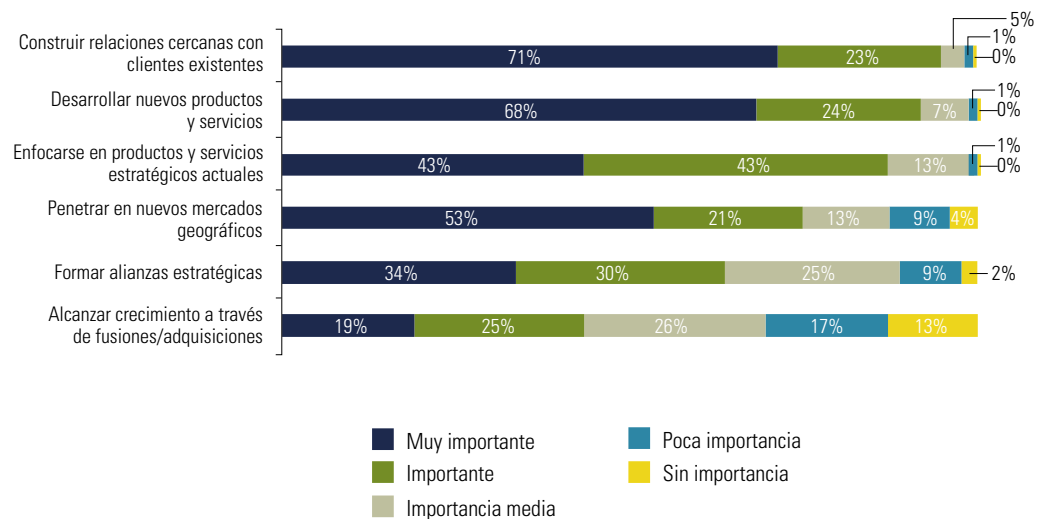


Crecimiento

Durante los siguientes tres años las empresas destinarán más esfuerzos para generar un mayor índice de crecimiento comparativamente con años anteriores.

Estas iniciativas se centrarán en fomentar relaciones con clientes, el desarrollo de nuevos productos, así como la expansión en mercados geográficos.

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



Constantemente las empresas buscan construir relaciones con sus clientes, tratan que los consumidores repitan la compra y desean generar lealtad. Por diversos medios buscan herramientas para conocer mejor a sus compradores y están conscientes de que es más fácil mantener a un cliente que generar uno nuevo.

Las organizaciones también deben considerar el aspecto de construir relaciones cercanas con sus proveedores, ya que hoy en día existen grandes áreas de oportunidad para incrementar la calidad y reducir costos asociados, migrando de un modelo de proveedor a socio estratégico.

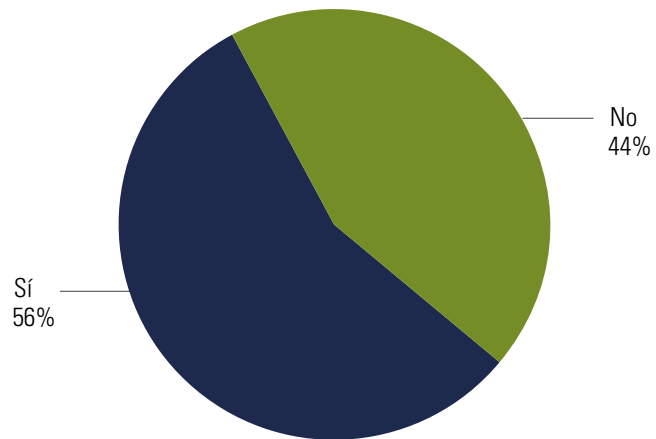
Utilizando métricas de calidad, sistemas para costos y medición del desempeño, las empresas pueden matricular cada uno de sus proveedores en una gráfica de riesgo-retorno. Este sistema permite tener un mapeo objetivo y transparente que recompensa a los mejores, y pone a competir de manera más dinámica a aquéllos que no están entregando lo necesario en materia de calidad y oportunidad, variables que tienen una directa repercusión en la manera que nos relacionamos con clientes y en el desempeño de la empresa.

Penetración en nuevos mercados geográficos

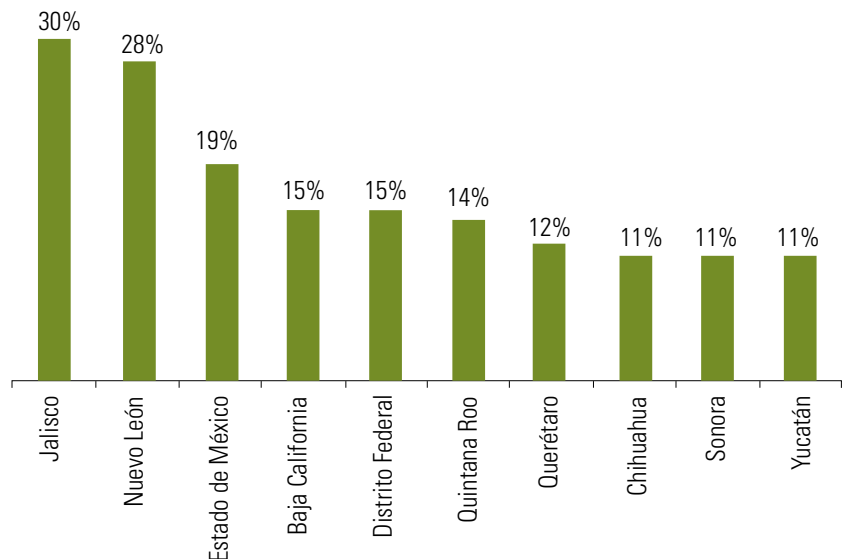
En el estudio del año pasado para el 35% de los encuestados penetrar en nuevos mercados geográficos era una estrategia muy importante; este año este rubro tuvo un significativo crecimiento, ya que en la actualidad es una estrategia muy importante para el 53% de ellos.

Planes de expansión en México

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



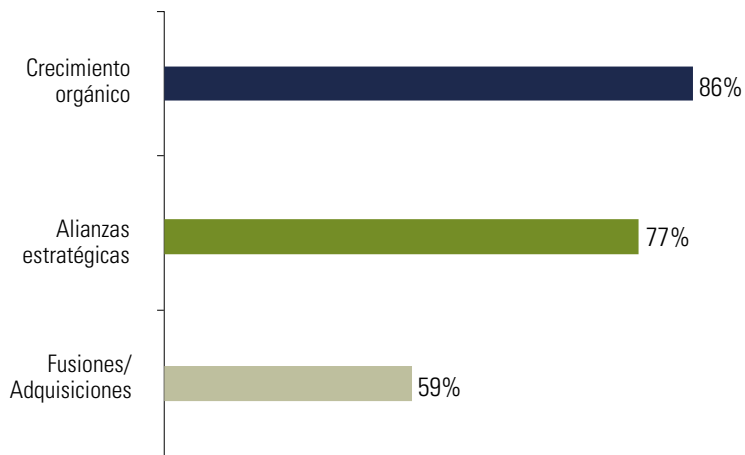
¿En qué estados de la República planea su empresa invertir?



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

Modelo de inversión para incrementar la participación del mercado

¿Cuáles de los siguientes modelos de inversión desarrollará para incrementar su participación de mercado durante los siguientes 3 años?



Otros: franquicias; innovación; inversión; expansión; nuevos productos.
 *La suma de los porcentajes no es igual al 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Crecimiento Orgánico

El 86% de los directivos tomará el crecimiento orgánico como el modelo de inversión preferido, sin embargo es muy recomendable que se consideren factores como indicadores de competitividad y participación de mercado, incremento en ingresos, así como la amenaza de nuevos jugadores y factores de oportunidad de mercado, antes de definir cualquier modelo de inversión.

Sin duda el crecimiento orgánico puede ser el más seguro en términos de costo financiero, sin embargo siempre hay que establecer un perfecto equilibrio entre los resultados obtenidos y la competitividad en el mercado.

Para el **77%** de los directivos las alianzas estratégicas representan una importante opción para incrementar su participación de mercado.

Las empresas consideran que una manera rentable y eficiente para lograr el crecimiento deseado es establecer alianzas para fortalecer su oferta de valor en materia de atención al cliente, logística, distribución y tecnologías de información, por mencionar algunos.

Alianzas Estratégicas

Para el socio extranjero, el beneficio generado por una alianza estratégica es que aporta conocimiento de mercado, sin mayor exposición al riesgo porque no se requiere una gran inversión. Al socio local le aporta valor y know-how sin tener que ceder el control de la empresa.

Fusiones y Adquisiciones

Se vislumbran mayores fusiones y adquisiciones en el país dadas las condiciones macroeconómicas. A México se le considera un jugador importante, además de que hay industrias que aún pueden ser consolidadas (telecomunicaciones, sector financiero, banca y aseguradoras).

A través de una fusión, las empresas además de buscar incrementar su participación de mercado, desean adquirir compañías con productos superiores, modelos eficientes para la satisfacción al cliente, cartera de clientes y tecnología.

Cuando se menciona el término de fusión, en primera instancia pensamos en operaciones de muchos billones de dólares, sin embargo existe una interesante tendencia en empresas medianas de recurrir a esta modalidad durante los siguientes tres años. De acuerdo a un estudio de KPMG, el 35% de las empresas encuestadas planea realizar algún tipo de operación relacionada.

Un gran número de fusiones pueden llegar a fallar, de hecho el 75% de ellas no cumple con las expectativas de los accionistas y directivos. Usualmente las causas estriban en no haber realizado las revisiones apropiadas en la operación del negocio, proceso mejor conocido como Due Diligence. Este proceso, además de revisar las variables financieras, debe incluir todas las áreas críticas del negocio, como lo son el área fiscal, sistemas, legal, incluyendo aspectos funcionales críticos como control interno.

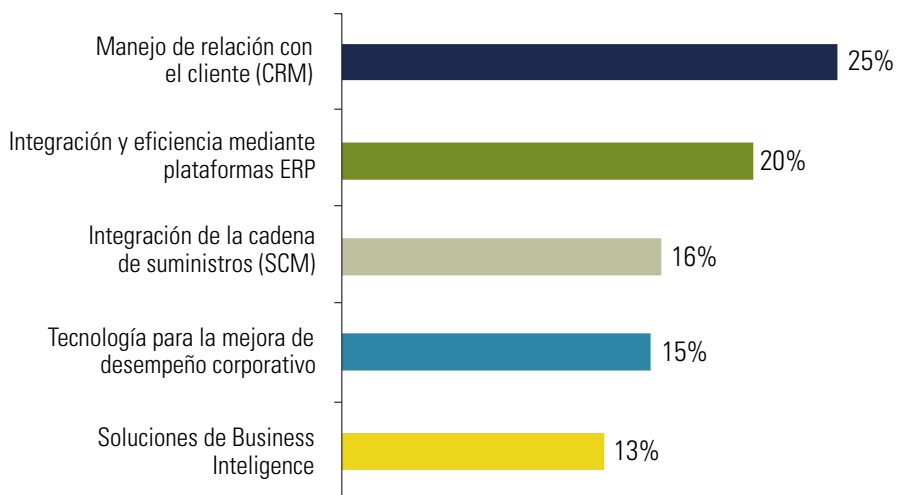
Las expectativas de precio constituyen la principal barrera en la actividad de fusiones, seguidas por la falta de "targets" atractivos para la empresa, y el tercer inhibidor radica en aspectos regulatorios y fiscales. Éstas representan cerca del 50% de las causas por las cuales una empresa cesa en la posibilidad de establecer una fusión.

Aplicaciones tecnológicas

La evolución que existe en la tecnología se ha convertido en un gran facilitador de crecimiento para las empresas. Los avances están cambiando de manera importante los hábitos de consumo y exigencias del mercado, modificando radicalmente, no sólo la forma en los que los productos son creados y vendidos, sino también la manera en la que una empresa administra su estrategia, desempeño, operación, finanzas y clientes.

Para el 62% de los ejecutivos encuestados la prioridad en aplicaciones tecnológicas radica en el manejo de la relación con el cliente, seguido por la integración de ERP's, procesos de negocio y desempeño corporativo.

¿Qué aplicaciones de tecnología son o serán importantes para el crecimiento de su empresa?



Otros; EDI-Electronic Data Interchange; automatización de fuerza de ventas; especializados; servicio al cliente mediante uso Internet; soluciones a la medida.

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

Si no se tiene un claro entendimiento de lo que se desea alcanzar, el resultado al utilizar la tecnología es conseguir un desastre automatizado

Llama la atención la relevancia que están adquiriendo algunas herramientas para la medición del desempeño y la inteligencia de negocios, un indicador más que las tendencias del mercado y una intensiva competencia están forzando a las empresas a desarrollar una propuesta de mayor valor en su modelo de negocio. En términos de desempeño corporativo, el concepto de Balanced Scorecard está tomando importancia en nuestro país.

La tecnología no hace magia, tampoco cambia los fundamentos básicos de las mejores prácticas. Cada proyecto requiere de un líder, de metodología apropiada y de controles estrictos. La fortaleza de la tecnología radica en la elección de la gente y los procesos adecuados. Hay que considerar a la tecnología como una función que requiere ser sometida a reducción de costos. No se trata de trabajar con ella de manera intermitente.

Aplicaciones tecnológicas que impulsan el crecimiento de la empresa:

- CRM
- Integración y eficiencia mediante plataformas ERP
- Integración de la cadena de suministros (SCM)

Otras herramientas de tecnología mencionadas:

- EDI (Intercambio Electrónico de Datos)
- Automatización de fuerza de ventas
- Soluciones a la medida
- Servicio al cliente mediante el uso de Internet



Factores para incrementar ingresos

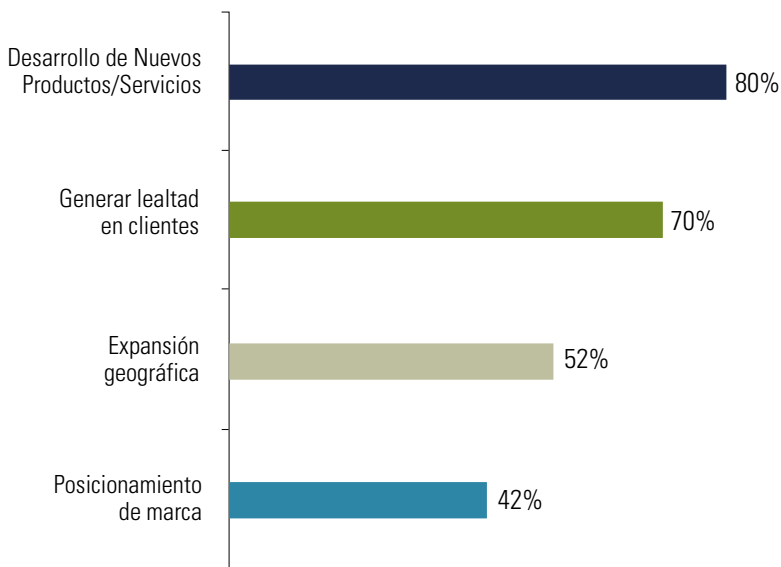
Las empresas dirigirán sus estrategias para generar ingresos en dos vías: el desarrollo de nuevos productos y a través de un buen modelo en la administración de la relación con sus clientes. Este dato es un reflejo de un importante incremento en términos de competencia en nuestro país, cada día existen nuevos jugadores con ofrecimientos innovadores, creativos y con una mejor propuesta de valor.

Los consumidores en nuestro país exigen un excelente producto acompañado de un excelente servicio, y las empresas que no cuenten con esta equilibrada combinación tienen importantes riesgos en términos de crecimiento y supervivencia.

¿Cuáles de los siguientes factores serán los más importantes para incrementar ingresos?

Los preferidos

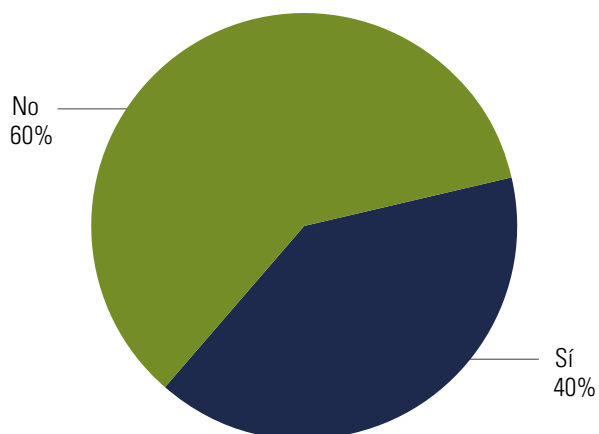
- **8 de 10** directivos reconocen a la innovación y desarrollo de productos como una estrategia clave para incrementar sus ingresos.
- **7 de 10** directivos consideran que generar lealtad de clientes es un factor clave para incrementar sus ingresos.



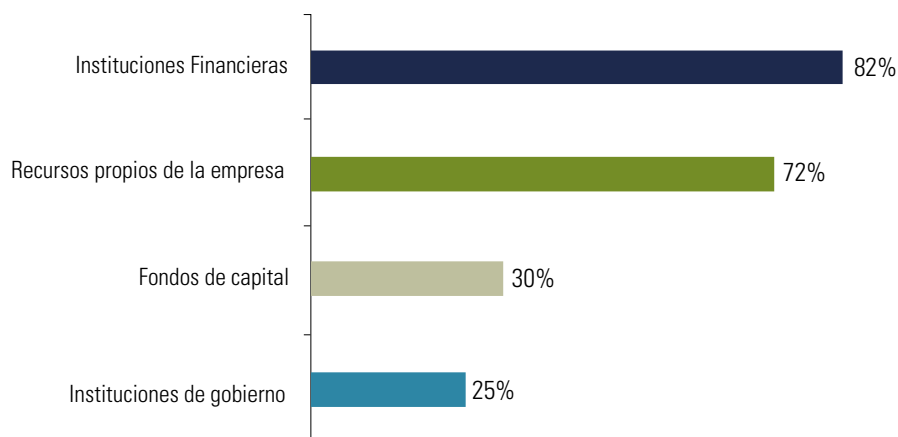
Otros: Canales digitales; precios bajos; colaboración con proveedores.
 *La suma de los porcentajes no es igual al 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Financiamiento

¿Está considerando conseguir algún tipo de financiamiento para consolidar su crecimiento?



¿A qué tipo de financiamiento prefiere recurrir?



Otros: Emisión de acciones y bonos; recursos de familiares, financiamiento con proveedores.
*La suma de los porcentajes no es igual al 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Durante los últimos años los fondos de capital se han convertido en una atractiva fuente de financiamiento para las empresas y emprendedores. Entre otras bondades, los fondos pueden aportar dirección estratégica, institucionalización, contactos (para relaciones de negocios: buscar nuevos clientes, proveedores más eficientes), entre otros.

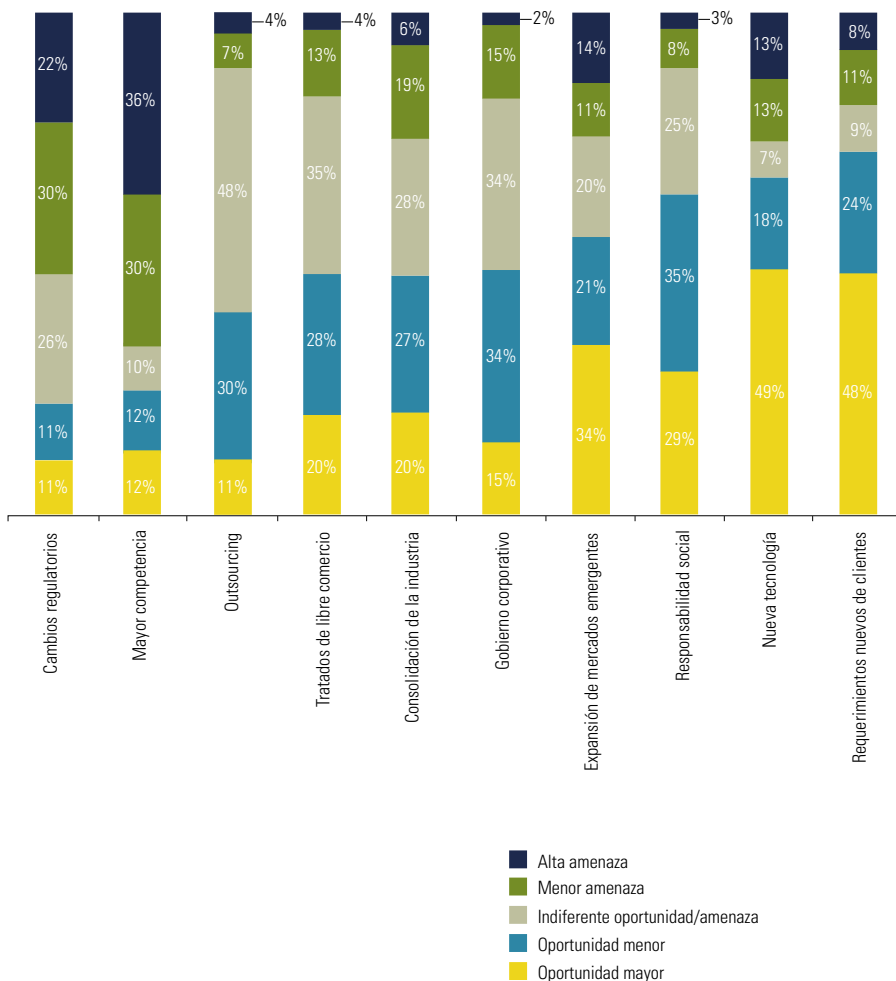
Destaca el hecho que sólo el 6% de los ejecutivos considera a los mercados bursátiles (Bolsa Mexicana de Valores) como una opción de financiamiento.

Oportunidades y amenazas

Normalmente en México los empresarios suelen sentirse amenazados por otros mercados.

En el estudio, México se percibe con optimismo por parte de los empresarios para invertir, y al ser un mercado preferido se vislumbra la posibilidad de recepción de nuevas tecnologías y de socios que buscan empresarios mexicanos, entre otros aspectos.

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



Tecnología

Con las nuevas tecnologías se presenta un fenómeno de dicotomía: las detectan tanto como oportunidad como amenaza, dependiendo del enfoque que tengan los empresarios. El 26% de los altos ejecutivos encuestados señaló a las nuevas tecnologías como una amenaza y casi el 70% la ve como una oportunidad. Si no se usa la tecnología para efectos de mejorar el modelo de negocio se pierde competitividad. La tecnología ayuda a acercar más rápido y a menor costo los productos a un cliente. Quienes la consideran una oportunidad es porque la ven como una herramienta para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Responsabilidad social

Principales oportunidades en percepción de los directivos

- Requerimientos de nuevos clientes
- Nuevas tecnologías
- Responsabilidad social
- Expansión de mercados emergentes
- Gobierno Corporativo

La responsabilidad social es percibida como una gran oportunidad por 64% de los directivos. Sin embargo, es preocupante que casi 3 de cada 10 empresarios la interpretan como un tema indistinto.

La oportunidad de percibirse como Empresas Socialmente Responsables deberá ser capitalizada en el futuro. Está probado en mercados maduros que la gente compra más y prefiere a compañías socialmente responsables, porque saben que preservan el medio ambiente y tienen políticas laborales más flexibles, entre otras medidas.

Gobierno Corporativo

Principales amenazas en percepción de los directivos

- Mayor competencia
- Cambios regulatorios
- Nuevas tecnologías
- Consolidación de la industria

Para los Consejos de Administración de empresas que cotizan en mercados bursátiles las principales áreas de oportunidad están en la atracción de consejeros independientes calificados, transacciones con partes relacionadas y plan de sucesión, así como en el mapeo del control interno, la administración del riesgo y mecanismos para medir la gestión del desempeño.

Sin embargo es muy importante resaltar la gran oportunidad que existe en este rubro para las empresas de origen privado familiar en nuestro país. Lejos de ver al Gobierno Corporativo como una "obligación," que es sólo para las grandes empresas, deben adoptar esta iniciativa desde un punto de vista estratégico-patrimonial, siendo el camino más efectivo para su institucionalización.

Para las empresas que han tomado decisivos pasos en este sentido los beneficios que han obtenido radican en una sustancial mejora de sus resultados operativos y financieros, así como en atracción de inversionistas y mejores condiciones de financiamiento.

Conclusión

Los altos ejecutivos perciben que la competitividad, el crecimiento y la operación son puntos que deben atender, cambiar y/o mejorar para insertarse en los mercados globalizados. En cada uno de estos capítulos las estrategias varían según los objetivos, sin embargo, el punto en común es el cliente.

Para ofrecer una mejor atención al cliente, las empresas deben eficientar sus procesos internos, su capacidad de innovación y, periódicamente, revisar sus planes de negocio y medir los avances logrados.

A través de los resultados obtenidos en este estudio podemos resumir que los 5 imperativos que tienen las empresas en nuestro país para incrementar su competitividad y eficiencia operativa son:

1. Fortalecer la satisfacción y lealtad de sus clientes

- Implementación de sistemas que administren la relación con el cliente (CRM)
- Programas de lealtad

2. Reducción de costos e incrementar la eficiencia operativa y financiera

- Optimización de procesos
- Mejor planeación fiscal
- Servicios compartidos
- Outsourcing
- Aplicaciones Tecnológicas (CRM, ERP, Gestión del Desempeño, Business Intelligence)

3. Mejorar control interno y la administración de riesgos

- Control interno
- Prevención de fraudes
- Fortalecer el área de Auditoría Interna

4. Incrementar ingresos y participación de mercado

- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones
- Acceso a financiamiento en condiciones atractivas

5. Revisión periódica del modelo de negocio y su efectividad

- Enfrentar eficientemente a la competencia
- Adopción de nuevas tecnologías
- Cambios regulatorios
- Responsabilidad social



Línea Directa

01 800 292 KPMG

01 800 292 5764

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.

2007 © AMECE, A.C. Todos los derechos reservados
"D.R." © 2007 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.
Bld. Manuel Avila Camacho 176 , 11650, D.F. *Impreso en México.*
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa Suiza.