



cutting through complexity

Perspectivas de la Alta Dirección en México 2014

KPMG en México



Contenido

Prólogo

4

Perfil e industria de los encuestados

6

Percepción y expectativas después de un año de lento crecimiento económico

8

- **Recesión: ¿está México fuera de peligro?** 9
- **Reformas a cambio de desarrollo** 10
- **Las empresas van por más crecimiento** 11

Gobierno: percepciones van a la baja

12

- **Impuestos: recaudación mal comprendida** 17
- **Las reformas no despiertan el entusiasmo** 18

Competitividad de las empresas en el entorno mexicano

20

- **El reto de la economía se llama competitividad** 21
- **Las leyes que México necesita** 24
- **Competitividad y optimización de los costos** 26

**Administración de Riesgos:
peligro a la vista 30**

**Planes estratégicos y
acciones inmediatas 34**

- **El modelo de *outsourcing* sigue en pie 35**

Crecimiento e inversiones 38

- **Las empresas quieren crecer
y abrir nuevos mercados 39**

**Financiamiento:
más allá de la banca 42**

- **La Reforma Financiera promete
abaratarse el crédito 43**

Conclusiones 48

Prólogo



No hay muchas economías que permanezcan siempre estables y predecibles, que no se vean beneficiadas o afectadas por factores externos e internos como las catástrofes naturales atribuidas al cambio climático, los desajustes en los precios de los insumos, las crisis de algunos países, incluso los cambios culturales y tecnológicos como la difusión de los teléfonos celulares o las redes sociales.

Así como las economías de los países y las regiones son fenómenos dinámicos, así también lo experimentan las empresas grandes y pequeñas de todos los giros industriales. Es el reto que deben asumir todos los días los empresarios, los altos ejecutivos, los gerentes, los accionistas, incluso los trabajadores y los consumidores, porque a todos estos *stakeholders* les pueden beneficiar o perjudicar los constantes cambios.

Por estos motivos, estamos convencidos de la importancia de la información, que es el alimento de las buenas decisiones. Comprometidos como estamos con ofrecer los mejores servicios de asesoría a nuestros clientes, es esencial que conozcamos sus planes, sus dudas, sus expectativas, así como su visión y cómo actúan frente a los retos que plantean los gobiernos, las normas, los mercados, los riesgos financieros. Solo con conocimiento se pueden entender los fenómenos del comercio y la industria, la logística, los costos, la demanda. Por eso es que cada año llevamos a cabo esta valiosa consulta que hoy tiene en sus manos y que pronto cumplirá una década.

A un año de instalarse la nueva administración en México y tras la aprobación de importantes Reformas Estructurales, los empresarios y altos directivos enfrentan, no sin dudas, la posibilidad de mejorar la productividad de sus empresas y acelerar su competitividad. Durante 2014 veremos cambios importantes y quizá, como se anuncia desde el gobierno, el inicio de una etapa de despegue y crecimiento. Pero no todos están tan convencidos, según se puede ver en algunas respuestas en la encuesta. Este año hemos tenido una cifra récord de 676 participantes, y este entusiasmo por conocer la perspectiva de la comunidad empresarial del país, hace creer que, en efecto, México va por una gran oportunidad para crecer, invertir, asociarse e innovar.

Le invito a contactarse con nuestros especialistas en las diferentes áreas de su interés, para que podamos ayudarle a simplificar lo complejo de los retos que enfrenta su empresa.

Atentamente,

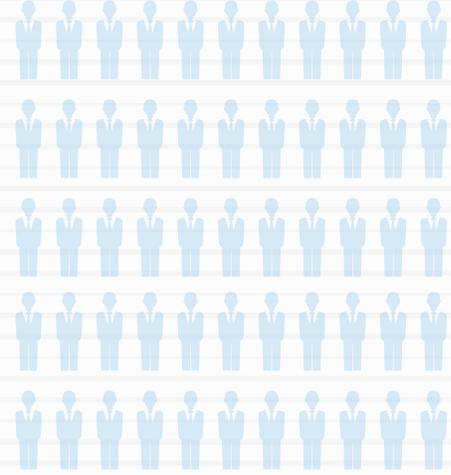
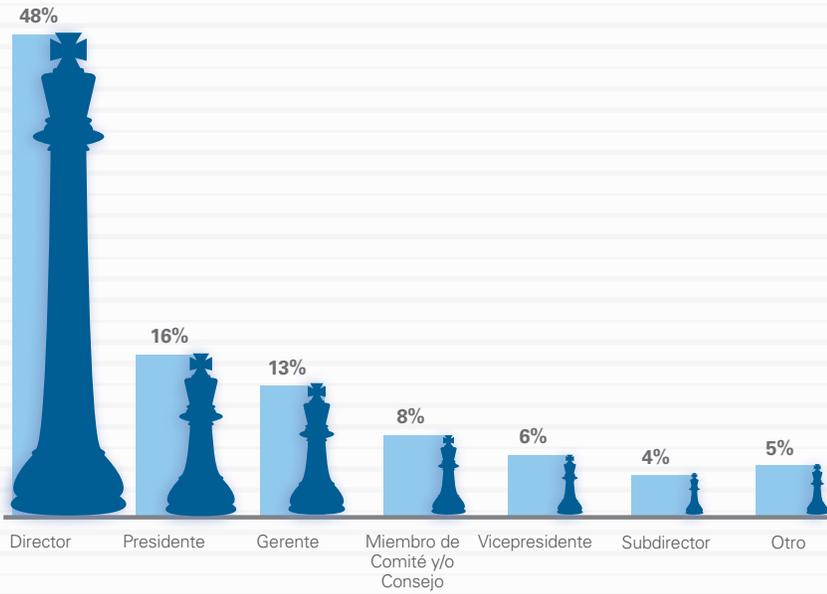
Roberto Cabrera

Socio a Cargo de Industrias y Mercado
KPMG en México

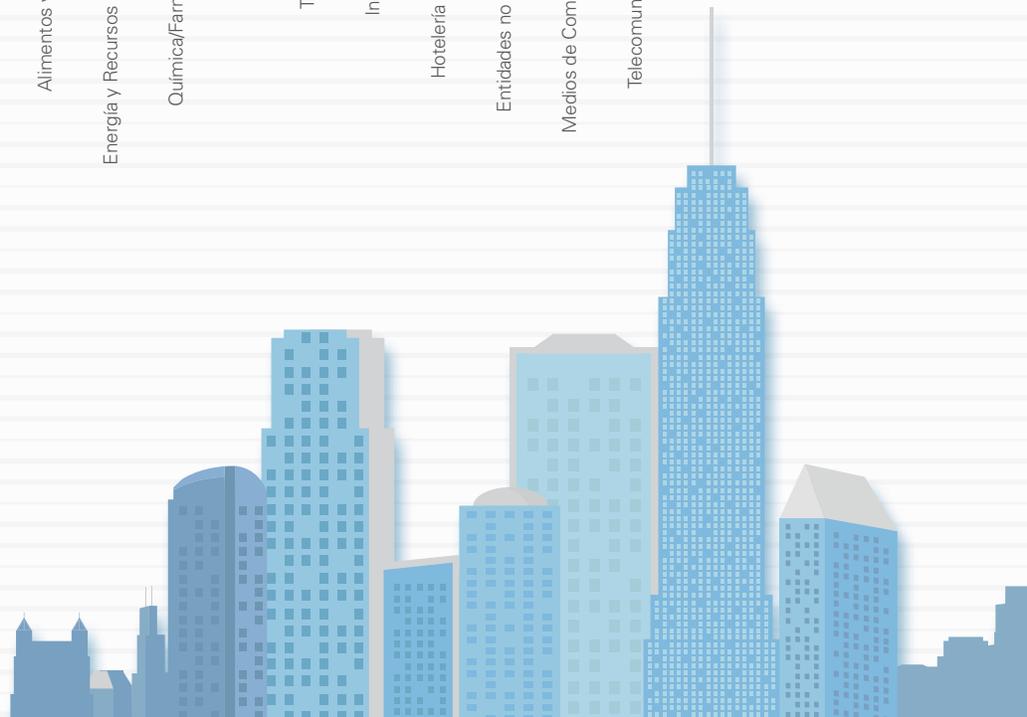
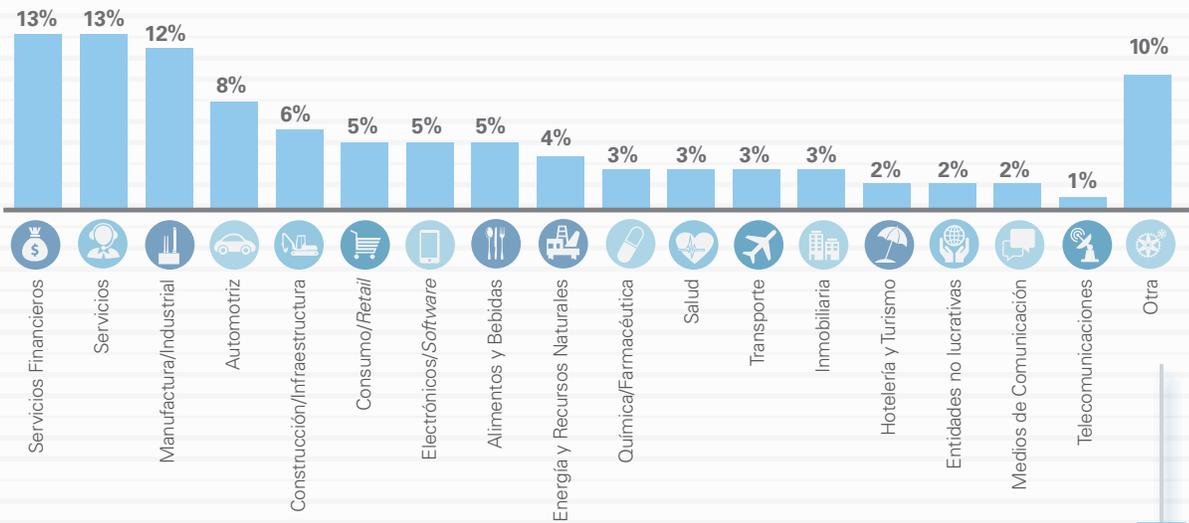
Perfil e industria de los encuestados



Perfil



Industria

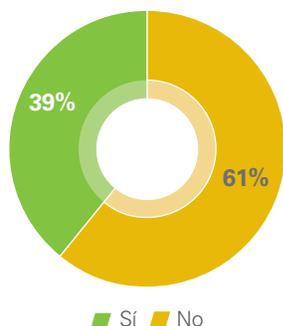


Percepción y expectativas después de un año de lento crecimiento económico



Recesión: ¿está México fuera de peligro?

¿Usted considera que caeremos en una nueva recesión?



Muchas cosas notables ocurrieron en México y en el mundo desde que publicamos la encuesta anterior, incluyendo la aprobación, de manera expedita pero pacífica, de la Reforma Energética que pone fin al monopolio estatal sobre la exploración, explotación y comercialización de los hidrocarburos y la energía eléctrica. Pero también ocurrió que, contra las esperanzas de muchos, la euforia con respecto de los cambios estructurales que se dieron al final de 2013, no fue acompañada por la inversión y la confianza de los mercados, con lo que la economía creció poco.

61% de los directivos considera que no caeremos en una nueva recesión

En la pasada edición, al preguntar a los empresarios sobre sus expectativas para la nueva administración federal, mostraron cierto entusiasmo alentado por la idea de que el gobierno y el recién instalado Congreso de la Unión concretarían las reformas esperadas. Aunque había empresas que aseguraban que no habían superado las secuelas de la crisis financiera de 2008 y 2009,

El gobierno actual consiguió reformas que parecían imposibles, con un costo político y social relativamente bajo. El crecimiento podría ser mayor a medida que avancen las leyes secundarias y se vean resultados concretos

el riesgo de una nueva recesión se veía distante. Solo 22% de los ejecutivos creyó que eso podía ocurrir, mientras el restante 78% no lo esperaba. El cálculo no fue correcto, porque México creció muy poco y existen especialistas que sostienen que en septiembre hubo un punto o fase recesiva, finalmente superada.

Los empresarios quizá no pudieron imaginar los factores externos e internos que desaceleraron la economía (el Banco de México, Banxico, redujo sus expectativas en cuatro ocasiones), como los huracanes Ingrid y Manuel, y el desabasto de gas durante el tercer trimestre de 2013. O que la economía de Estados Unidos (EU) tendría tantos problemas, incluyendo una parálisis presupuestal en el propio gobierno del presidente Barack Obama. Tampoco sabían que la inseguridad se mantendría en algunos estados, y que el gasto público estaría fluyendo de manera lenta, al menos durante los primeros meses, como luego lo reconoció la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)¹.

Para 2014 la situación es la opuesta porque, si bien los pronósticos son alentadores, los empresarios ahora están escépticos. Aunque Banxico y analistas privados anticipan un crecimiento superior a 3%, los empresarios casi han duplicado sus temores sobre la recesión y 39% la considera una posibilidad realista. Técnicamente, una recesión es la falta prolongada de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), y algunos especialistas sugieren que el fenómeno debe durar al menos dos o tres trimestres consecutivos. Si los economistas tienen razón, esa situación

no ocurrirá este año, pero llama la atención la desconfianza de los empresarios frente a un ciclo que pareciera empezar con mejores promesas.

Por lo pronto, en la "Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado"², que Banxico publicó en diciembre pasado, se estima para 2014 un crecimiento promedio del PIB de 3.4%, con una inflación de 3.9%, CETES a 28 días a tasa de 3.5% y un dólar al cierre del año en 12.69 pesos por unidad. Considerando que el año pasado el crecimiento fue estimado en 1.3%, estos pronósticos no son los mejores, aunque alcanzan para evitar el riesgo de la recesión y el estancamiento.

Bajo este mismo tenor, en enero de este año, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), reveló que la inflación para 2013 a tasa anualizada había llegado a 3.9%, cerca del objetivo de Banxico de 3% +/- un punto porcentual³. Por otro lado, la Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó los 35,188.4 millones de dólares (mdd), entre enero y diciembre de 2013, 178% mayor a la reportada en el mismo periodo de 2012 (cuando sumó 12,659.4 mdd). Estos datos, publicados por la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras de la Secretaría de Economía, son positivos aun cuando buena parte corresponde a la inversión realizada para la adquisición de una de las grandes cerveceras del país⁴.

1 Videgaray Caso, Luis, "Palabras del Secretario de Hacienda y Crédito Público Dr. Luis Videgaray Caso, en el Seminario de Perspectivas Económicas 2014 'Las Reformas Estructurales'", celebrado en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Secretaría de Hacienda, 2014 (http://hacienda.gob.mx/SALAPRENSA/doc_discurso_funcionarios/secretarioSHCP/2014/lvc_itam_10012014.pdf, consultado en 13-01-2014).

2 Banco de México, "Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Diciembre de 2013", México, 2013 (<http://www.banxico.org.mx/dyn/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/index.html>, consultado en 13-01-2014).

3 Inegi, "Índice Nacional de Precios al Consumidor y sus Componentes, México, 2013", (<http://www.inegi.org.mx/sistemas/IndicePrecios/Cuadro.aspx?nc=CA55&T=Índices de Precios al Consumidor&ST=Índice Nacional de Precios al Consumidor y sus componentes>, consultado el 13-01-2014).

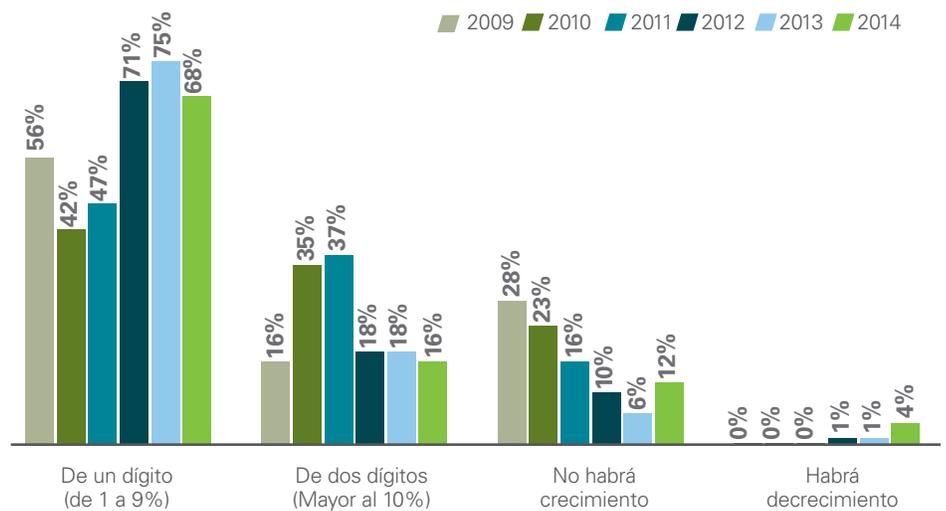
4 Secretaría de Economía, "Índice Estadístico sobre el Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en México (enero-diciembre de 2013)", (<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>, consultado el 27-02-2014).

Reformas a cambio de desarrollo

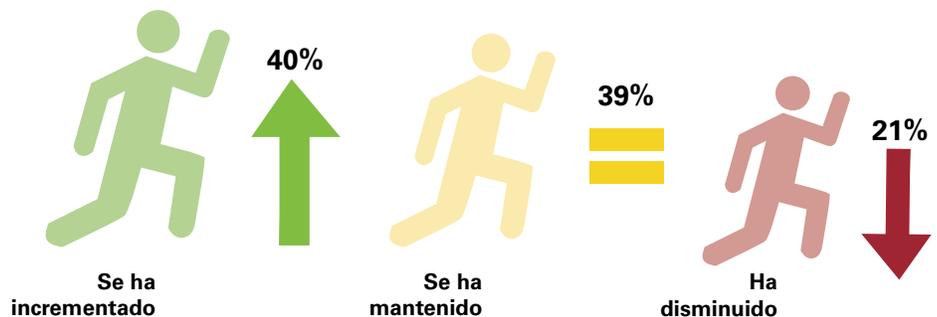
En varios foros se ha sugerido que a cambio de un lento crecimiento, el nuevo gobierno consiguió reformas que parecían imposibles, con un costo político y social relativamente bajo. En este sentido, uno de los factores que podría acelerar el ritmo de las inversiones privadas es una mejor comprensión sobre el alcance de las reformas aprobadas, de las cuales se sabrá a medida que avancen las leyes secundarias y comiencen a verse resultados

concretos. Asimismo, abrirán oportunidades a la iniciativa privada, pero eso ocurrirá a lo largo del año y sobre todo a partir de 2015. Un ejemplo de esto es el hecho de que empresas petroquímicas mexicanas y extranjeras ya anunciaron su interés en varios proyectos. El escepticismo también podría reducirse a la luz del buen desempeño de la economía en EU, que beneficiará a otros sectores industriales como ocurrió con el automotriz.

Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para el año 2014 sea...



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





Industria Automotriz

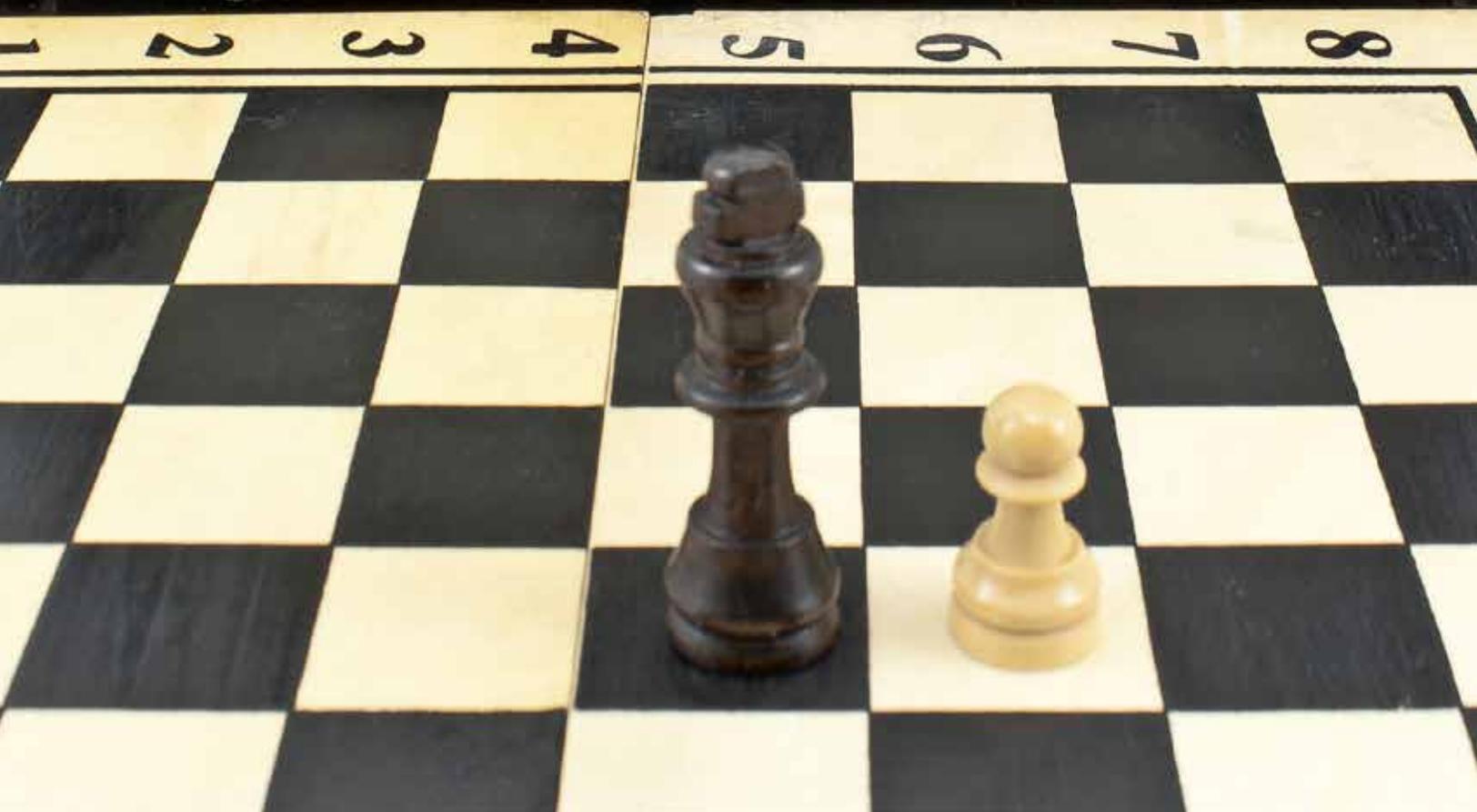
Las empresas van por más crecimiento

Los mejores escenarios para 2014 se muestran al pronosticar el crecimiento de los negocios propios, tema en el que 68% de los empresarios anticipa un aumento de al menos un dígito, y una minoría (16%) de dos dígitos. Esto es muy saludable, porque más allá de los temores sobre la marcha de la macroeconomía, incluso de los grandes indicadores industriales, ellos conocen a fondo sus competencias y fortalezas; por lo mismo, pueden aspirar a resultados dos o más veces mayores que el de la economía en su conjunto. Solo 12% de los encuestados indicó que no habrá crecimiento, mientras 4% opinó que habrá decrecimiento.

Hablando de rentabilidad de mediano plazo, 40% asegura que se ha incrementado en los últimos tres años, y 39% que se ha sostenido (ambas opciones suman 79%, prácticamente igual que en 2013 cuando fue de 77%). Solo 21% admite una disminución en los resultados. La combinación de las respuestas resulta en general positiva y, como en otras preguntas afines, revela que los empresarios tienen más confianza en el avance de sus empresas que en el conjunto de la economía. Y esto, considerando que el crecimiento de los últimos tres años ha sido moderado.

40% de los líderes asegura que su rentabilidad se ha incrementado, mientras 39% considera que se ha sostenido

Gobierno: percepciones van a la baja



Algo notable ha ocurrido en la opinión que tienen los empresarios de la actuación de las autoridades del gobierno en el entorno económico, ya que los resultados de este año disminuyeron notablemente respecto de ediciones pasadas. En la encuesta previa, 54% creía que la entrada del nuevo gobierno tendría un efecto positivo sobre la competitividad del país, pero a un año de distancia los resultados son muy diferentes. Ninguno de los niveles de gobierno obtiene calificación de excelencia en su desempeño, y la actuación del gobierno federal alcanza apenas un 9% en el nivel "Buena", cuando en 2013 tenía 12% para "Excelente" y 49% para "Buena".

A pesar de la aprobación de media docena de reformas cruciales (Telecomunicaciones, Política, Educativa, Financiera, Fiscal y Energética), los encuestados calificaron

la actuación de diputados y senadores como "Mala" (39%) y "Pésima" (35% y 30%, respectivamente). Los gobiernos estatales obtuvieron calificaciones similares en su actuación.

Respecto de las Reformas Estructurales, algunas han tenido derivaciones distintas a las que se esperaban, como los conflictos y manifestaciones de maestros, que aturdieron la vida económica de la capital y otras ciudades. La Reforma Laboral, por su parte, no ha dado sus primeros pasos. Mientras tanto, la Reforma Fiscal resultó insatisfactoria para el mercado porque en lugar de incorporar nuevos causantes y combatir la informalidad, como hubiera sido en el caso de gravar con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) alimentos y medicinas, se redujeron las deducciones y se aumentó la

carga para los contribuyentes. En definitiva, si en el pasado existía la idea de que la política se estaba distanciando de los negocios, y que los empresarios no consideraban al gobierno un socio o un generador de iniciativas, esta percepción ha retrocedido al reflejarse en las respuestas menos optimistas de los últimos cinco años.

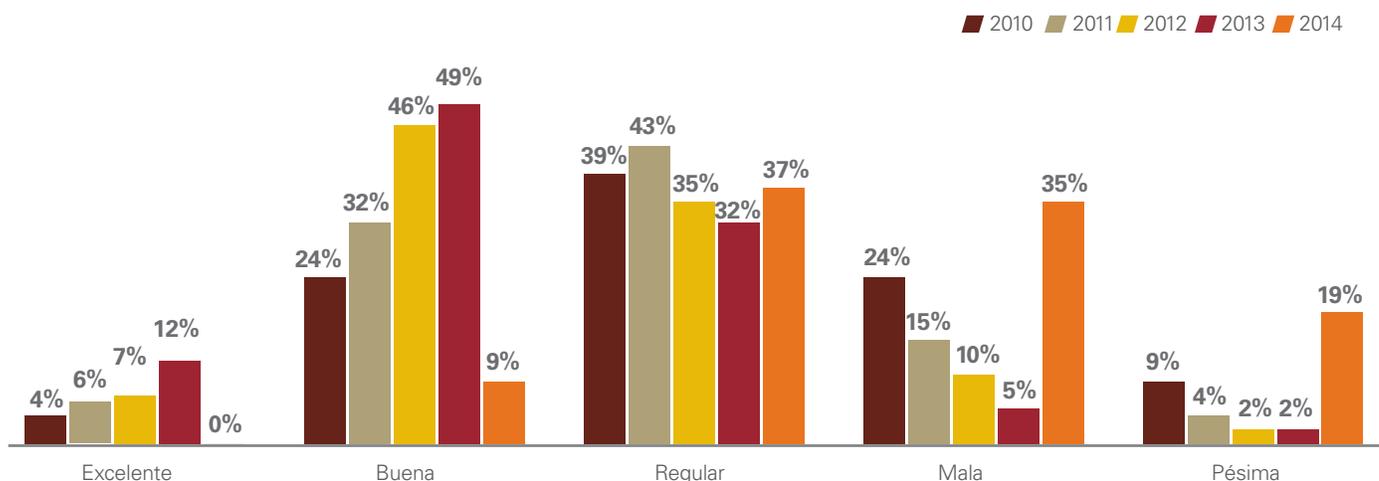
A falta de otros indicadores, la encuesta parece demostrar que la economía creció poco, que las inversiones públicas no se realizaron al ritmo previsto, y que algunas iniciativas, como la construcción de viviendas, no avanzaron como se esperaba. De hecho, las desarrolladoras de vivienda no han podido salir de la situación financiera que llevó a una disminución significativa del Índice Habita de la BMV.



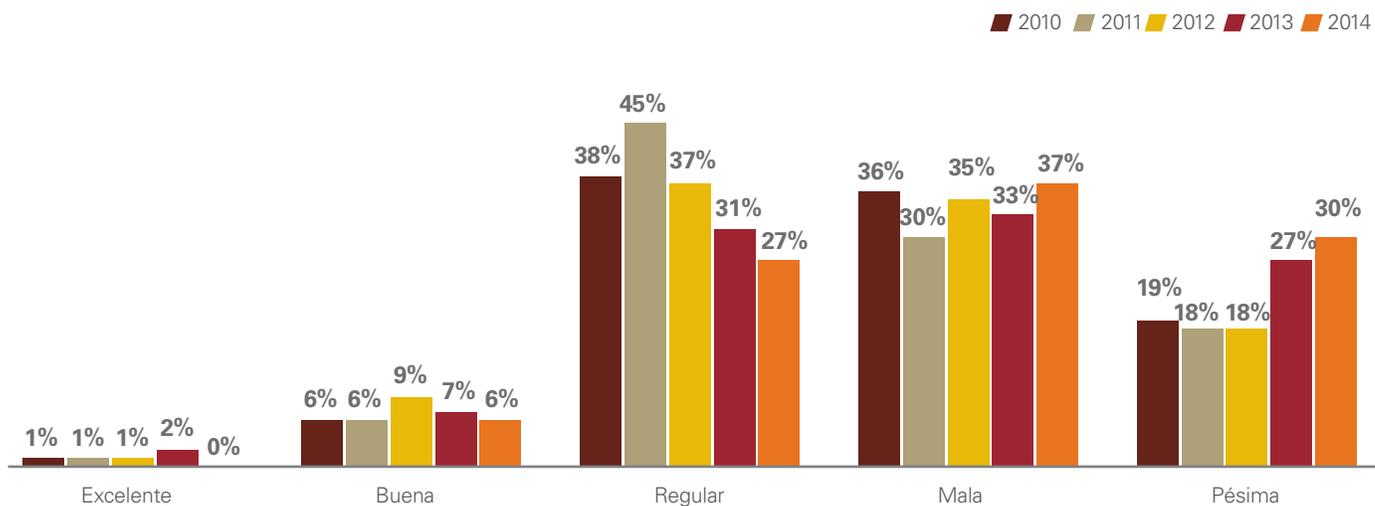
Industria Minera

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

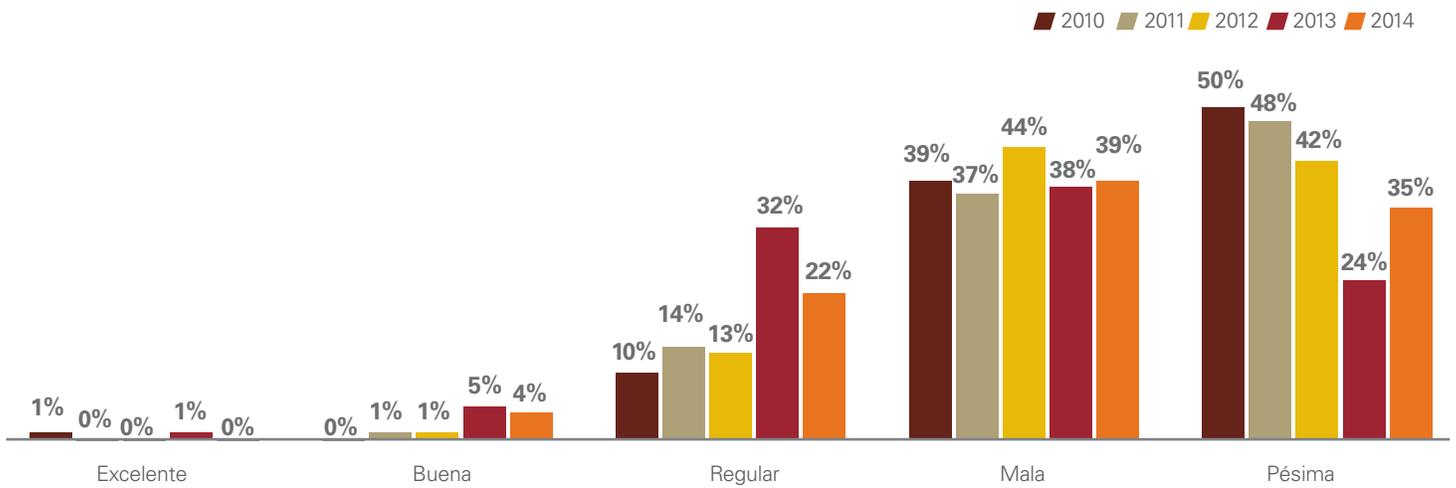
Gobierno federal



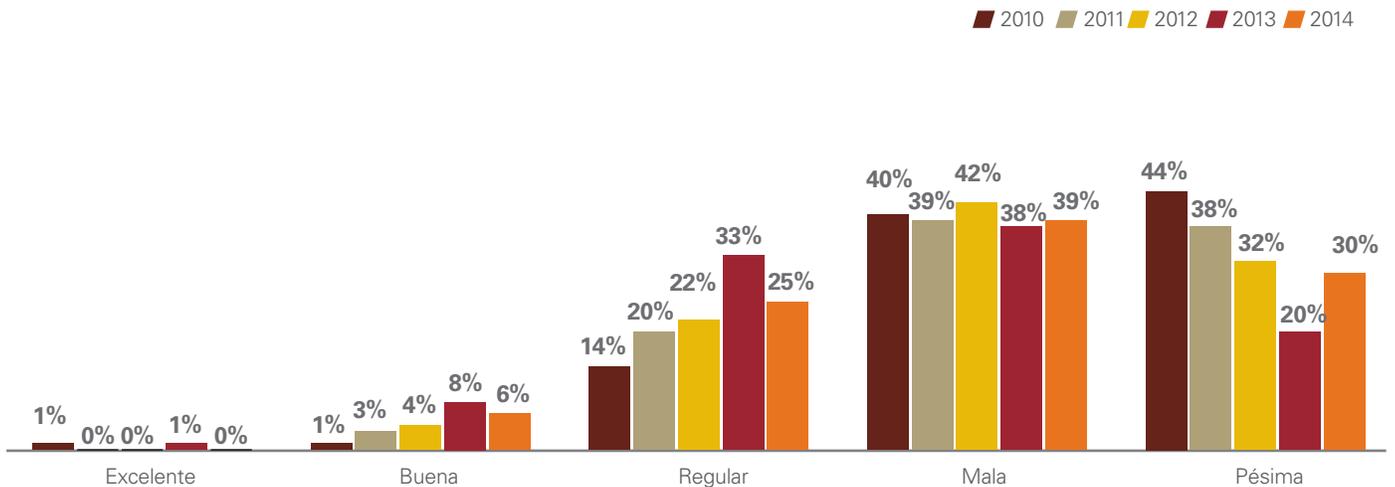
Gobiernos estatales



Diputados



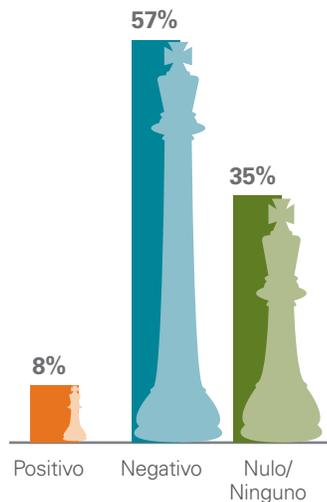
Senadores



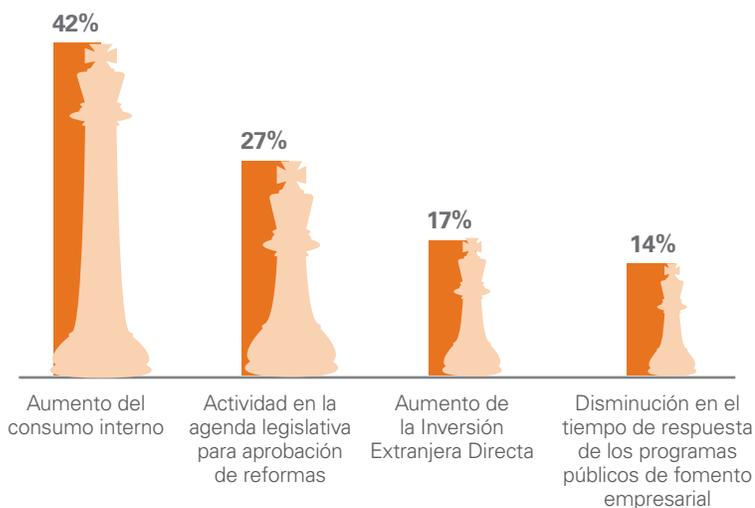
Los encuestados calificaron la actuación de diputados y senadores como "Mala" (39%) y "Pésima" (35% y 30%, respectivamente)

Ante la pregunta: "Usted considera que a un año de gobierno ha habido un impacto en la competitividad de su empresa...", solo 8% de los encuestados opina que fue "Positivo"; mientras que 57% lo califica como "Negativo" invocando cuestiones como problemas en la burocracia y los trámites (un tema afín a la corrupción), aumento del impacto de la inseguridad y la extorsión y, con el máximo rango (48%), una disminución en el consumo interno.

Usted considera que a un año del cambio de gobierno ha habido un impacto en la competitividad de su empresa...

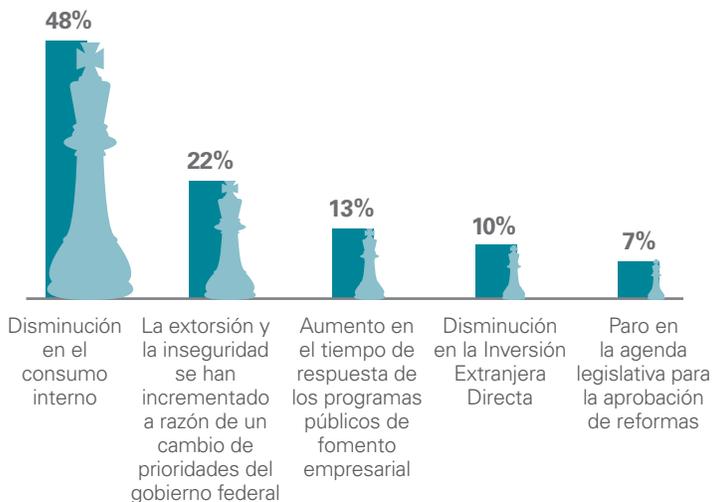


Seleccionó impacto positivo, ¿por qué?

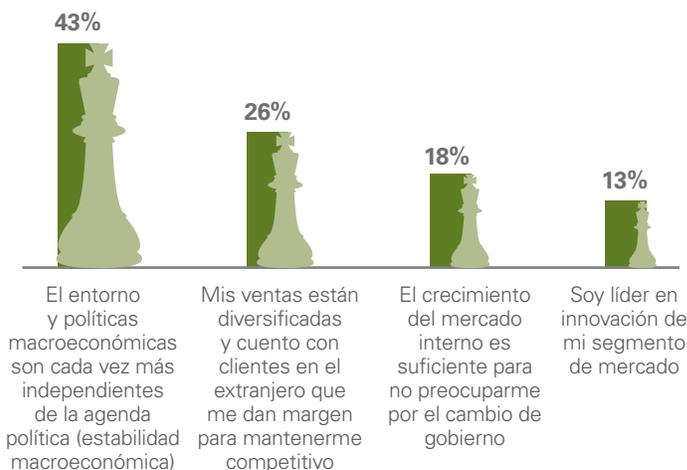


Solo 8% de los encuestados considera que el primer año del gobierno federal fue "Positivo" para sus empresas, mientras que 57% lo califica como "Negativo"

Seleccionó impacto negativo, ¿por qué?

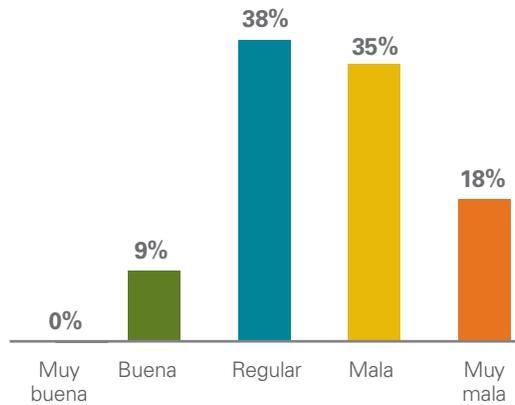


Seleccionó impacto nulo/ninguno, ¿por qué?



Impuestos: recaudación mal comprendida

¿Cómo califica la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2014?



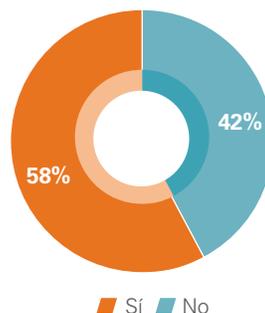
Por lo general, cabe suponer que para los ejecutivos, la Ley de Ingresos de la Federación (LIF) básicamente tiene interés en cuanto define la política recaudatoria y contiene o modifica las fuentes (impuestos, derechos, tarifas) que aplicará para fundear su presupuesto. Se trata de la estrategia fiscal y, como en el caso de la Miscelánea, sus principales analistas suelen ser los fiscalistas y las áreas financieras y administrativas. Pero las respuestas a la pregunta de este año sobre cómo califican la LIF para el ejercicio de 2014, deberían ser revisadas con cuidado, porque la discusión de esta ley estuvo ligada a la Reforma Fiscal, que incluye la eliminación del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) pero también reducciones en deducciones y beneficios. Sin duda, la Alta Dirección estuvo al tanto de sus posibles impactos en el negocio.

En este contexto, la LIF fue calificada como "Buena" solo por 9% de los empresarios, el resto la calificó entre "Regular", "Mala" y "Muy mala". Las cifras son diferentes de las del año pasado, cuando 47% la consideró aceptable.

Esta diferencia tan marcada solo puede interpretarse como un escepticismo a la estrategia fiscal y a la Reforma Fiscal, aun cuando en la Miscelánea,

publicada a fines de diciembre, se suavizaron algunas cargas mediante subsidios y otros recursos. El año pasado se discutía que llegaría el IVA sobre alimentos y medicinas, y que de esta forma se buscaría aumentar la base de contribuyentes. Es bien conocido que México se rezagó en la tendencia mundial de dar prioridad a los impuestos indirectos (sobre el consumo) y reducir los directos (sobre la renta o utilidades). En varios foros, se proyectaba un movimiento sobre el IVA, con una canasta básica exenta, y la reducción en las tasas máximas del Impuesto sobre la Renta (ISR). Y como esto no ocurrió, estas respuestas son probablemente la manifestación del descontento.

¿Espera usted que la economía del país mejore durante 2014 con respecto a 2013?



Como hemos visto, los encuestados son optimistas sobre sus propios negocios, aunque reiteran una sensación de frustración que va más allá de los datos duros. Como se sabe, el año pasado México creció alrededor de 1.3%⁵, pero para 2014 los analistas coinciden en que será por encima de 3%. Sin embargo, el año pasado 79% de los encuestados esperaba una mejoría en la economía —que no se dio—, en cambio, este año el optimismo bajó a 58%. Un considerable 42% no espera que mejore en 2014. Diríase que en este campo, los empresarios han perdido la simpatía que les había despertado el nuevo gobierno, el cambio en la estrategia política y la alternancia en el poder.

En cuanto a los consumidores, en la primera semana de enero se publicó el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), elaborado por el Inegi y Banxico, que mostró una caída mensual de 1.4% en diciembre de 2013 y totalizó una baja de 9.4% respecto del parámetro base de diciembre de 2012⁶.

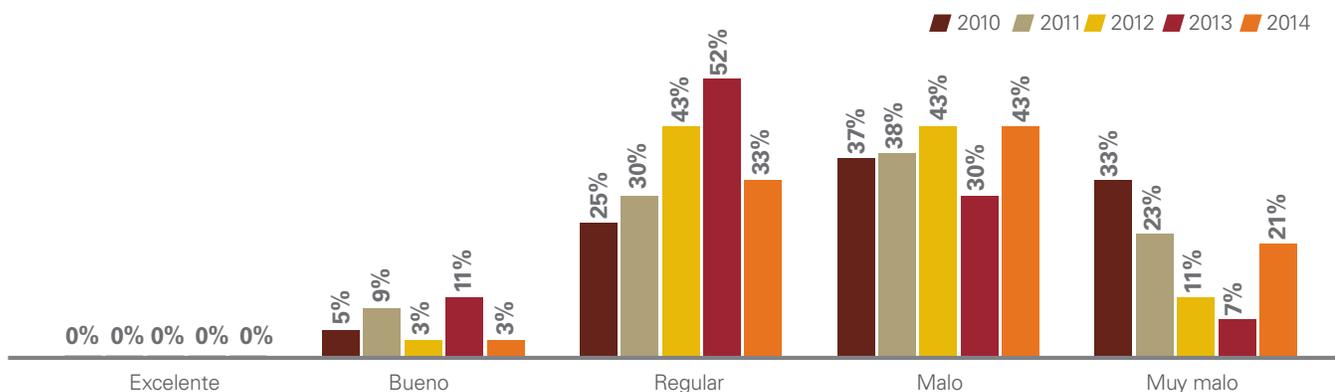
La reacción ante las reformas parece que se extiende al conjunto del régimen fiscal, cuya calificación ha disminuido respecto del año pasado. Entonces, 11% lo calificaba como "Bueno" y 52% como "Regular", pero ahora las cifras son de 3% para "Bueno", 33% para "Regular", y 64% para "Malo" y "Muy malo" (en 2013 fue de 37%).

La Ley de Ingresos de la Federación fue calificada como "Buena" solo por 9% de los empresarios, el resto la calificó entre "Regular", "Mala" y "Muy mala"

⁵ SHCP, "Comunicado de Prensa 089/2013", México, 21 de noviembre de 2013, (<http://hacienda.gob.mx/SALAPRENSA/Paginas/ComunicadosdePrensa.aspx>, consultado el 13-01-2014).

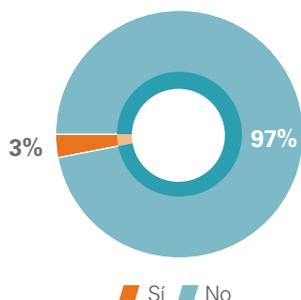
⁶ Inegi, *Boletín de Prensa 4/14*, 8 de enero de 2014, Aguascalientes, México: "Índice de confianza del consumidor" (<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/muestra2.asp?c=285>, consultado el 14-01-2014).

¿Cómo califica al régimen fiscal en México?



Las reformas no despiertan el entusiasmo

¿La Reforma Fiscal cumplió con sus expectativas?



Para 97% de los empresarios, la Reforma Fiscal no cumplió con sus expectativas. Esta postura permite pensar que si bien en el pasado estaban dispuestos a darle cierto respaldo a la política fiscal, ese apoyo ha desaparecido. La reforma no solo ha complicado las reglas sino que aumentó la carga a los mismos contribuyentes. También algunos beneficios han sido opacados por la eliminación o reducción de deducciones, como las prestaciones laborales adicionales al salario, que fueron unánimemente rechazadas. Otras medidas impopulares son las que gravan las importaciones

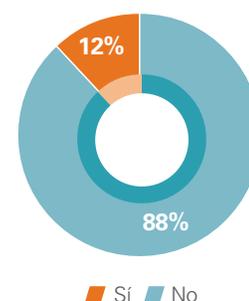
temporales en el modelo maquilador, y la obligatoriedad establecida en la nueva Ley del ISR (LISR) de expedir y entregar comprobantes fiscales a las personas que reciban pagos por un servicio personal subordinado, salarios y prestaciones.

El año pasado, en este mismo espacio, se compartió algo premonitorio que ahora parece confirmarse: la Reforma Fiscal no se trataba de pagar menos impuestos, sino al contrario, porque es necesidad del Estado recaudar más. Lo que se esperaba era que la carga se distribuyera, y esto no ocurrió.

Si la Reforma Fiscal no cumplió con las expectativas de quienes respondieron esta encuesta, la Reforma Laboral, que ya tiene un año de vigencia, tampoco lo logró, porque 88% de ellos considera que no ha beneficiado la competitividad, una cifra todavía mayor que la recogida el año pasado cuando acababa de entrar en vigor (entonces, 74% dijo no estar de acuerdo con esta).

Para 97% de los empresarios, la Reforma Fiscal no cumplió con sus expectativas

¿Después de un año de aplicación, considera usted que la Reforma Laboral ha beneficiado la competitividad en México?

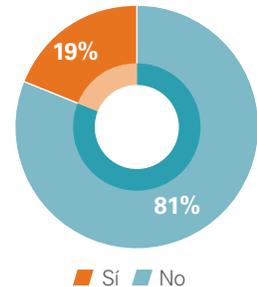


Cuando se compara la opinión de los empresarios con los años recientes, se puede verificar que se sigue una línea congruente que retrata el disgusto frente a reformas muy demandadas pero que se resolvieron de manera poco satisfactoria. Cuando se preguntó en 2013 sobre si la Reforma Laboral cumplió con sus expectativas, las respuestas negativas pudieron haberse interpretado como apresuradas, pero después de un año no hay motivo para dudar. A los líderes de empresa no les ha resultado satisfactoria y tampoco parece que la Reforma Financiera, finalmente promulgada en enero de

este año, les sea adecuada puesto que 81% la desapruueba.

La Reforma Financiera, entre otras cuestiones, facilita a las entidades la ejecución de garantías en el caso de deudores morosos, mientras promueve la competencia en el sector financiero y con la banca de desarrollo. Se asegura que moverá a los bancos a prestar más y en mejores condiciones de tiempo y tasas de interés, lo que beneficiará sobre todo a empresas pequeñas y medianas que actualmente no tienen un acceso a ese tipo de financiamiento.

¿La Reforma Financiera cumplió con sus expectativas?



88% de los líderes de empresa considera que la Reforma Laboral no ha beneficiado la competitividad de México



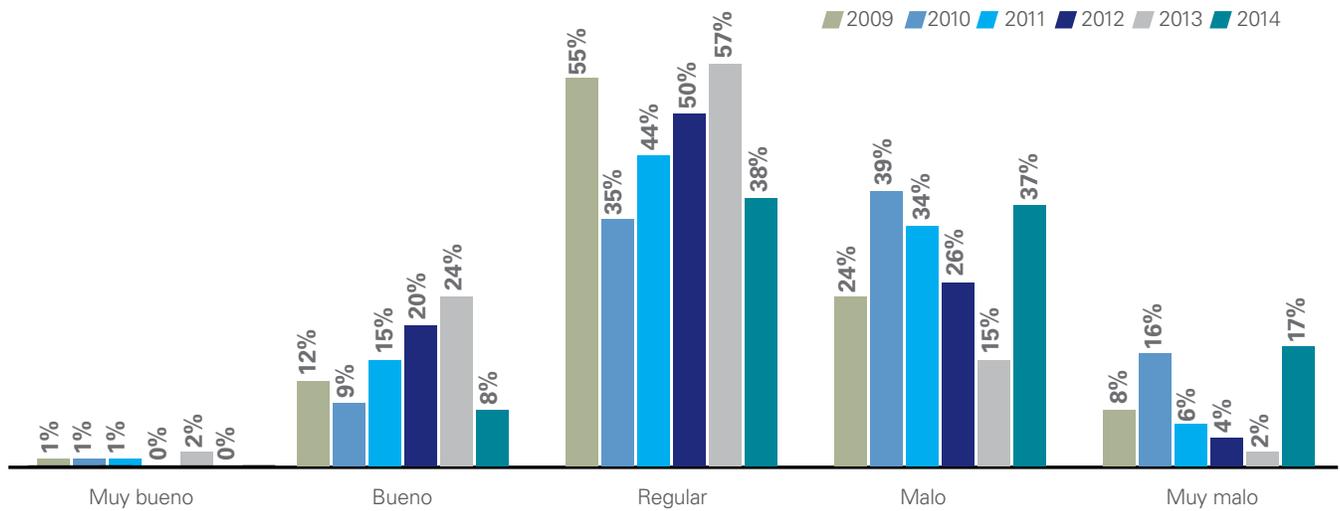
Industria Energética

Competitividad de las empresas en el entorno mexicano



El reto de la economía se llama competitividad

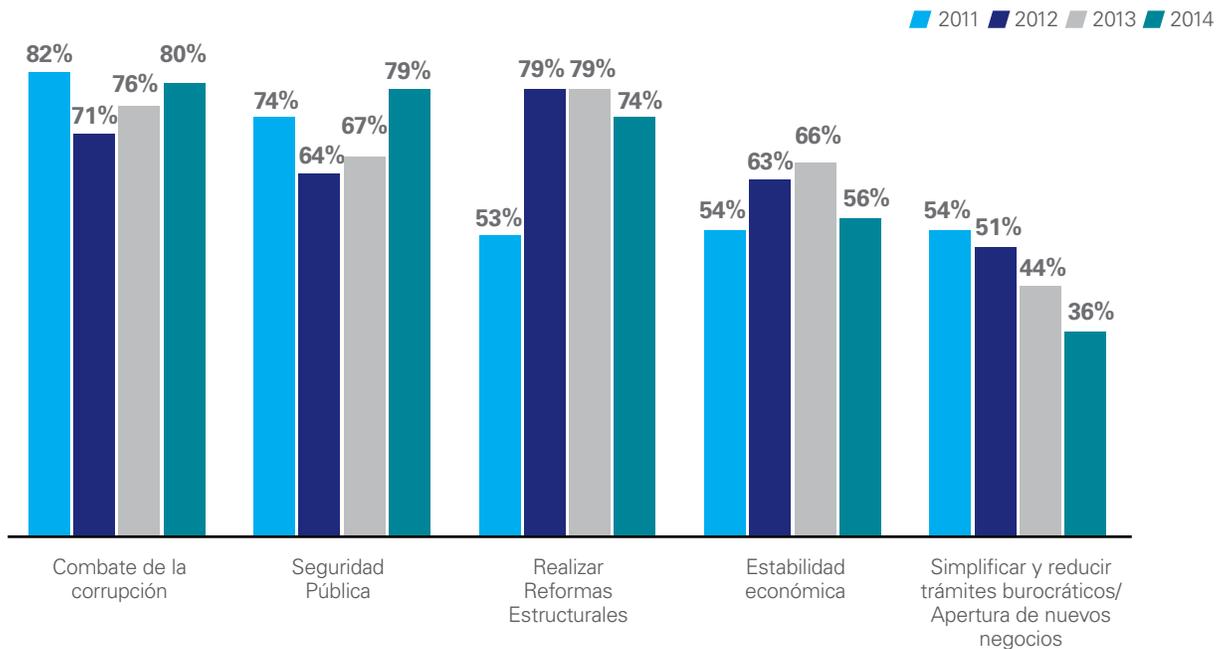
¿Cómo considera el papel que el gobierno está realizando como promotor de la competitividad?



La conclusión en este segmento es que los empresarios no creen que el gobierno esté apuntalando la competitividad del país, y los números son bastante significativos. Al preguntarles cómo se considera el papel que el gobierno está realizando como promotor de la competitividad, solo 8% considera que es "Bueno" (contra 24% del año pasado) y 54% lo califica entre "Malo" y "Muy malo" (17% el año pasado).

La calificación del gobierno ha decrecido respecto de años anteriores, en términos de cuán efectiva es su labor de afianzar la competitividad del país

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



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

Selección Reformas Estructurales, ¿cuál?



Reforma Fiscal
45%



Reforma Energética
41%



Reforma Política
7%



Reforma Laboral
4%



Reforma Financiera
3%

Una explicación del desencuentro entre gobierno y negocios, aunque no alcance a cubrir todas las cuestiones, es que los empresarios siguen percibiendo la necesidad de Reformas Estructurales –más profundas, menos “diluidas” y más discutidas con los interesados–, así como el combate a la corrupción (80%) y el mejoramiento de la seguridad pública (79%). Esta fue la opinión que dieron al preguntarles cuáles consideraban que son las cinco variables que México requiere para incrementar su competitividad.

Al desglosarse las respuestas a estas preguntas, los indicadores muestran el renovado interés por las Reformas Estructurales, en las que los números más altos van hacia la Fiscal y la Energética que, si bien ya fueron aprobadas (la segunda en sus aspectos constitucionales), parecen evocar las mayores expectativas de los empresarios.

Como se ve en las gráficas, se trata de temas que llevan muchos años, sobre los cuales se avanzó poco. Le siguen la estabilidad económica, la simplificación de trámites burocráticos (que suelen ser un incentivo para la corrupción) y temas específicamente económicos como el acceso al financiamiento, incentivos fiscales, infraestructura y fomento.

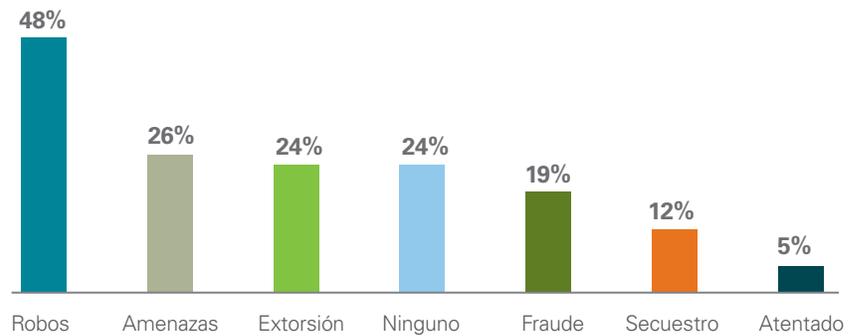
En diciembre pasado el gobierno tuvo que reconocer, durante la reunión del Consejo Nacional de Seguridad Pública, que el delito de secuestro ha ido a la alza. Tampoco tranquilizan al ambiente de negocios las llamadas autodefensas en Guerrero y Michoacán, los conflictos frente a la Reforma Educativa y la demora en constituir la Comisión Anticorrupción que debería sustituir a la Secretaría de la Función Pública, que tendrá autonomía constitucional lo mismo que la Fiscalía General de la República, institución que reemplazará a la actual Procuraduría General de la República⁷.

⁷ Presidencia de la República. “Palabras del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Licenciado Enrique Peña Nieto, durante la 35 Sesión del Consejo Nacional de Seguridad Pública”, México, 2013 (<http://www.presidencia.gob.mx/articulos-prensa/palabras-del-presidente-de-los-estados-unidos-mexicanos-licenciado-enrique-pena-nieto-durante-la-35-sesion-del-consejo-nacional-de-seguridad-publica/>, consultado el 14-01-2014).

En otros temas muy vigentes, el Índice de Percepción de la Corrupción 2013 (IPC 2013 de Transparencia Internacional) que clasifica a 177 países del mundo (la escala va de 0, donde la percepción de corrupción es más alta, a 100, donde la percepción de corrupción es menor) ubica a México con 34 puntos en la posición 106. En el continente americano, Canadá es el mejor ubicado, en la posición 9. En América Latina, Uruguay ocupó la posición 19 y Chile la posición 22 entre 177. Brasil, en la posición 72, se encuentra mejor que México. Entre las naciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México se ubica en la última posición, por debajo de Italia y Grecia. Son datos duros⁸.

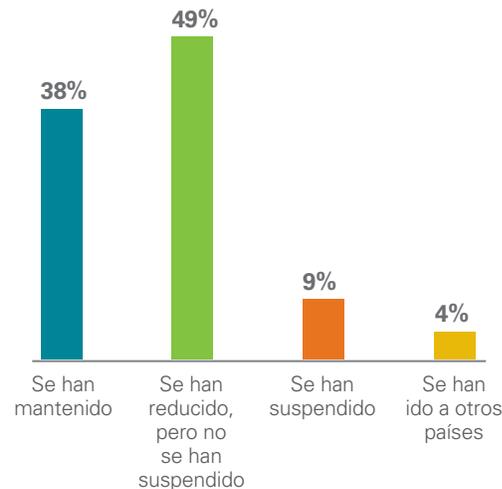
En materia de seguridad pública, las opiniones están repartidas entre los delitos de mayor impacto, en particular los robos, que alcanzan 48% de las respuestas. Otro dato relevante se observa respecto de las inversiones y la inseguridad. Hay una franca caída en las respuestas que señalan que las inversiones se han mantenido. Mientras el año pasado 51% de estas se habían conservado y 42% se habían reducido sin suspenderse, este 2014 están al revés: 38% se han mantenido y 49% se han reducido.

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



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

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

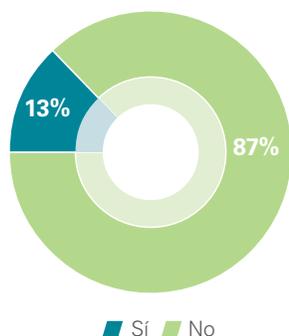


El camino que México debe recorrer en el tema corrupción, aún es largo

⁸ Transparencia Mexicana, "México se ubica en la posición 106 de 177 países en el Índice de Percepción de la Corrupción 2013", México, 2013 (<http://www.tm.org.mx/ipc2013/>, consultado el 14-01-2014).

Las leyes que México necesita

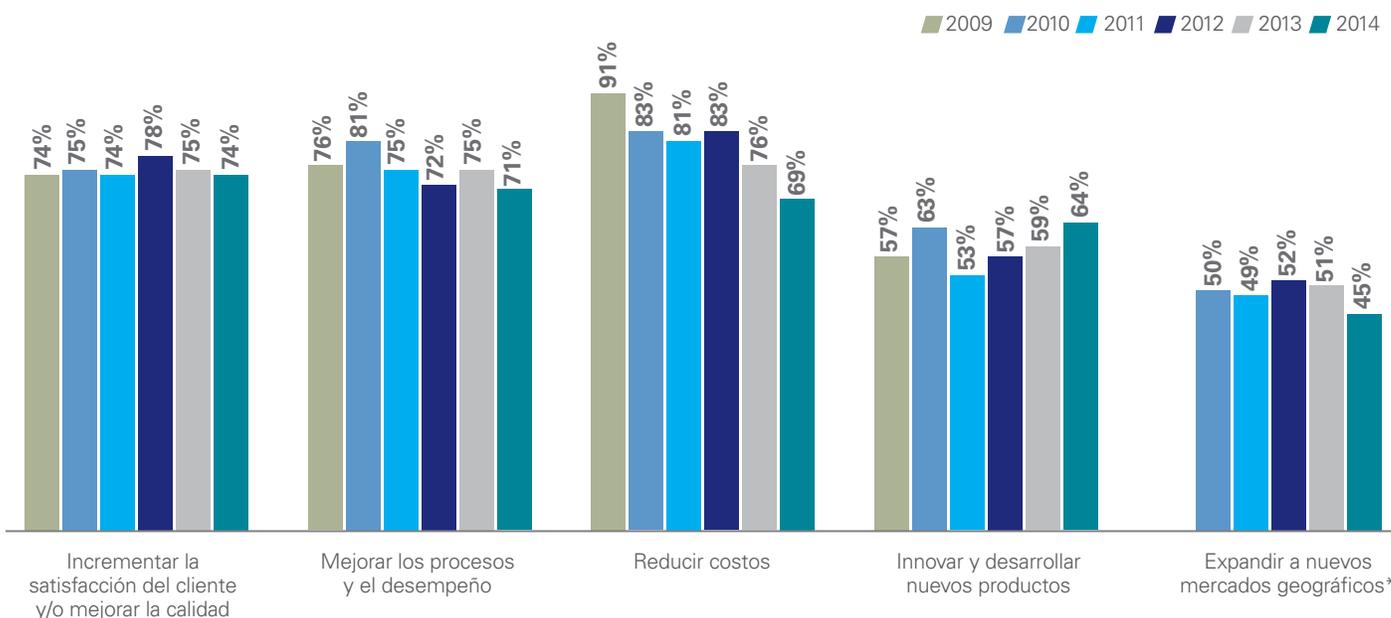
¿Considera usted que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio del 2014 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?



No se puede hablar de mejorar la competitividad cuando los caminos entre los legisladores, los gobiernos y los empresarios están poco coordinados. Si competitividad es la capacidad de atraer y retener inversiones (principalmente extranjeras) y de acelerar el dinamismo de los negocios y las finanzas, parece que cada agente habla en otro idioma: todo indica que las reformas aprobadas y la LIF, incluyendo la Miscelánea, no son las adecuadas para los propósitos de las compañías. Y se resume en la creencia, avalada por 87% de las respuestas, de que esto no impulsará la competitividad o el crecimiento de las empresas desde el punto de vista individual. El año pasado, la cifra era de 66%, bastante más optimista si se quiere ver de ese modo.

Incrementar la competitividad de nuestra economía requiere que los intereses de legisladores, gobiernos y empresarios estén alineados, para atraer las inversiones y acelerar el crecimiento

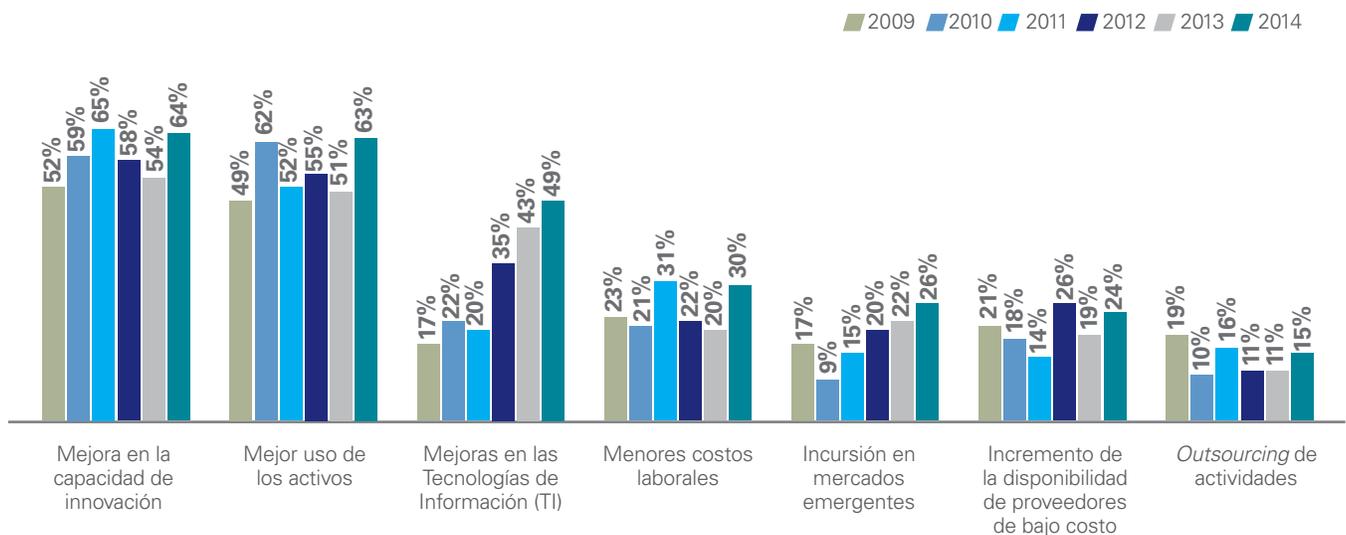
Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años



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

*La variable se integró a partir de 2010.

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



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

Las respuestas más frecuentes al preguntar sobre las cinco estrategias en las que la organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad, son una buena lección de pragmatismo. En realidad muestran un balance entre medidas de administración y eficiencia –reducción de costos, mejorar los procesos y el desempeño por ejemplo–, con otras de mayor alcance, que incluso podrían requerir cambios en las estrategias y nuevas inversiones (como incrementar la satisfacción del cliente, innovar y desarrollar nuevos productos, y expandirse a nuevos mercados). Sin embargo, si bien la mezcla es proactiva y orientada a resultados, quedan rezagados temas de largo plazo, estratégicos si se quiere, como la construcción de un mejor Gobierno Corporativo, consolidar la situación financiera y considerar alianzas, operaciones de *outsourcing*, etc.

Llama la atención que la inversión en tecnología representó 49% de las respuestas. Si lo que las empresas buscan es bajar sus costos, mejorar la satisfacción del cliente, optimizar los procesos y, en general, propiciar el cambio dentro y fuera de la organización, son esenciales la tecnología y las nuevas aplicaciones móviles y de la nube informática, con sus poderosas herramientas de planeación de recursos, gestión de procesos, planeación, análisis de oferta y demanda, entre otras. Muchos ejecutivos se encuentran en estos días armados de teléfonos inteligentes y tabletas, desde los cuales monitorean sus negocios en tiempo real, lo que podría indicar que las inversiones en esta materia se incrementarán.

Cuando el énfasis se centra en la pregunta sobre los factores que

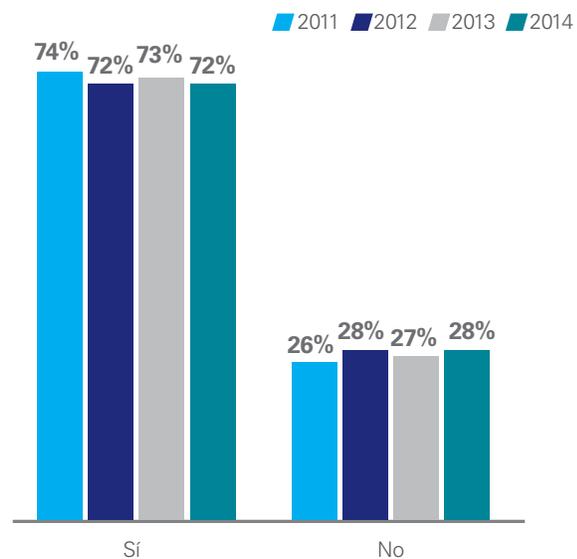
contribuirán a que la organización genere utilidades, en lugar de la competitividad, los resultados indican que se espera que esa eficiencia provenga de actividades gerenciales, como el aprovechamiento de los activos (63%), que en muchas organizaciones son descuidados e incluso subvaluados, y el desarrollo de nuevos proveedores de bajo costo. Pero también se aprecia la importancia de la tecnología para el alcance de los logros económicos y comerciales (49%), y sobre todo los esfuerzos en innovación (64%). También es satisfactorio ver que los empresarios se interesan menos por los recortes laborales (30%), que en otras épocas solían ser actividades prioritarias en un proceso de gestión de costos. Lo que demuestra una mejor forma de entender la administración del talento humano.



Competitividad y optimización de los costos

Las preguntas sobre la estrategia de costos se han repetido en los últimos años, y aunque con cifras elevadas, resultan importantes de observar porque no ha habido cambios relevantes (de hecho, está en 72%, un punto menos que el año pasado). Esa estabilidad debería ser motivo de preocupación porque muestra la falta de iniciativa en este campo, y sugiere la idea de que los costos bajan de una manera informal, inapropiada, sin un objetivo específico y cuantificable. Si no se ponen objetivos claros, los resultados no serán los esperados porque no se sabrá de qué se trata o cómo llegar a ellos.

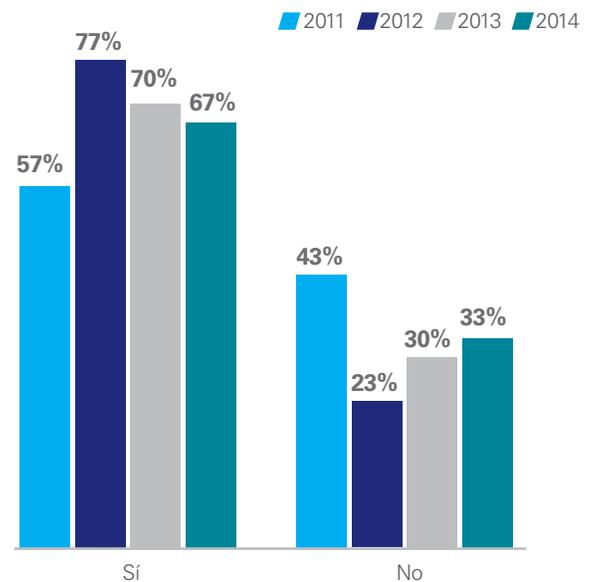
¿Su organización cuenta con una estrategia formal de reducción de costos?



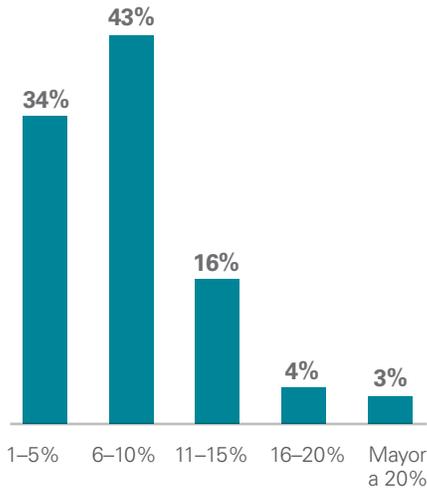
Industria Textil

Aunque estancada, la cantidad de empresas que tienen un plan estratégico es relativamente alta y con la novedad de que 67% de esos negocios logró sus resultados (70% el año pasado). Así, 34% obtuvo reducciones entre 1% y 5% (46% en 2012) y 43% entre 6% y 10% (37% el año pasado). Solo 3% obtuvo reducciones superiores a 20%, dos puntos menos que en 2013. Es decir que en conjunto, los costos se redujeron menos que en 2012, lo que podría comprenderse considerando que la economía creció muy lentamente, y que algunos insumos, como los energéticos e incluso el dólar, estuvieron a la alza con pocas posibilidades de repercutir en los consumidores finales.

¿Logró la reducción de costos esperada?



¿En qué porcentaje logró reducir los costos?



Las restricciones para contener los costos muestran otra faceta interesante cuando se pregunta sobre algunos aspectos internos de las organizaciones, la consulta indica que en la mitad de los casos no existen reglas, incentivos ni procedimientos para buscar, medir y generar esas mejoras.

Las organizaciones deben adoptar una visión a largo plazo para entender el fenómeno de los costos, que no es una cuestión sencilla ni se resuelve solamente castigando los salarios o la liquidez de los proveedores.

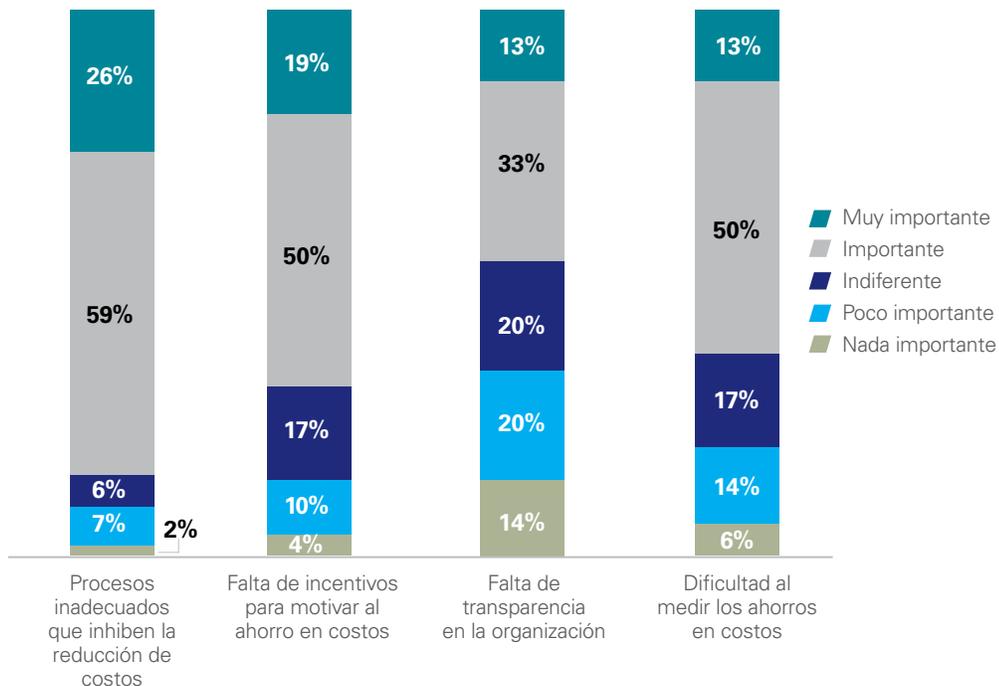
En realidad, la gestión de costos es una especialidad que requiere información, estrategias y conocimiento de los procesos de compra y cadena de suministro, así como actualización tecnológica y planeación de la demanda. 59% de los directivos, la tasa más alta

de respuestas, habla de procesos inadecuados como los principales obstáculos a los que se enfrenta su organización en materia de optimización de costos. Y si este problema es identificado, el siguiente paso sería hacer los ajustes razonables, porque esos costos aumentados son utilidades perdidas.

En el lado opuesto, o sea, las actividades o estrategias que pueden ayudar a reducir costos y hacerlo de una manera adecuada, los ingredientes mencionados incluyen la optimización de procesos de negocio ("Muy importante" para 60% de la muestra) y de la cadena de suministro (36%), pero también contratación de servicios de *outsourcing*, logística, tecnología y planeación fiscal. Es decir, una compleja combinación de factores internos y externos que en ocasiones requiere de especialistas.

59% de los directivos habla de procesos inadecuados como los principales obstáculos a los que se enfrenta su organización en materia de optimización de costos

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

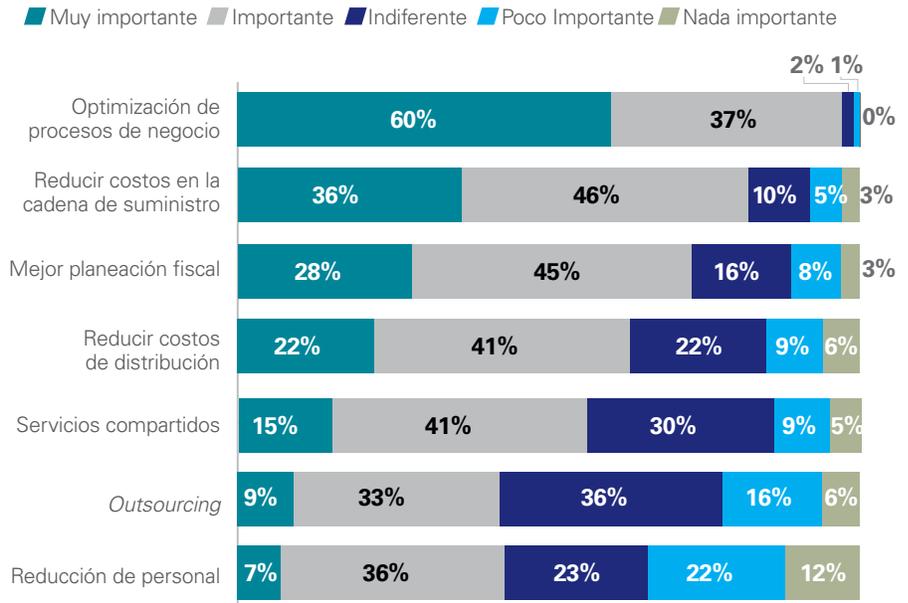


Es un hecho que las Tecnologías de la Información (TI) son un elemento central para la operación diaria y de tipo transaccional en la mayoría de los negocios, y que automatizar procesos administrativos y operativos permite reducir costos y optimizar la eficiencia. Esto es particularmente importante para empresas pequeñas y medianas, que con inversiones moderadas pueden aprovechar los beneficios que ofrecen la nube informática así como el mundo *web*, además de tener una presencia tan poderosa como otras de gran tamaño. Un adecuado uso de plataformas administrativas como los ERP (*Enterprise Resource Planning*), los CRM (*Customer Relationship Management*), los SCM (*Supply Chain Management*) y los módulos de Recursos Humanos, ayudan a reducir costos e integrarse a grandes bases de datos para un análisis de alta velocidad que ayuda a los tomadores de decisiones.

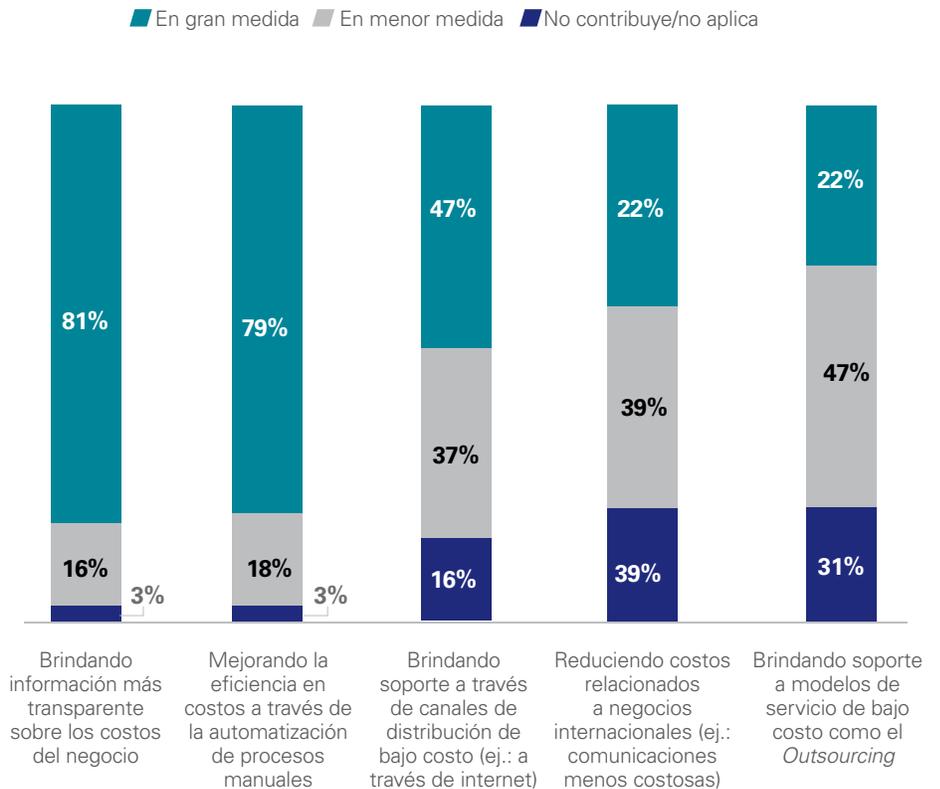
En este campo, la comprensión de los líderes es muy alta, porque las respuestas más frecuentes, 81% y 79%, respectivamente, avalan la ventaja y el valor de obtener información más transparente sobre la gestión de costos y la automatización de procesos manuales. Estos porcentajes también muestran otra perspectiva del tema: el cambio que ha ocurrido en las áreas de sistemas, con los directores de tecnología o los de finanzas, cuyos roles han evolucionado a medida que los servicios se tercerizan sin hacer inversiones mayores en infraestructura física. Y al mismo tiempo, el creciente involucramiento de la Alta Dirección en temas que antes se consideraban técnicos, o de conocimiento exclusivo de ingenieros, y que ahora son estratégicos para los objetivos de negocio.

Las TI son fundamentales para la operación diaria en la mayoría de los negocios; automatizar procesos administrativos y operativos permite optimizar beneficios aun en las Pymes

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



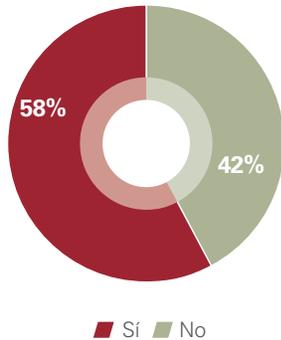
¿De qué forma considera que las TI ayudan a las organizaciones a reducir costos?



Administración de Riesgos: peligro a la vista



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



Sector Infraestructura

La Administración de Riesgos es un tema que recientemente ha sido incorporado al conjunto de las organizaciones. Ante la pregunta sobre si cuentan con un plan para administrar los riesgos, 42% de las empresas no cuenta con este, lo que quiere decir que están expuestas a contingencias, con la agravante de que no es algo que se decida después de una evaluación costo-beneficio sino simplemente por falta de conocimiento o interés.

Esta disciplina no consiste únicamente en tener pólizas de seguros para cubrir daños a vehículos, robo a mercancía en tránsito o gastos médicos de mandos medios y altos ejecutivos. Tampoco se resuelve con vigilantes uniformados o cámaras de video en sitios estratégicos. En realidad, para que sea integral se tiene que ir más allá de las medidas aisladas que se pueden implementar.

El concepto de riesgos se vincula con los peligros o situaciones previsible pero inesperadas, que pueden poner en entredicho los objetivos del negocio en el corto o largo plazo, y afectar los resultados para los accionistas así como demás *stakeholders*.

Lo anterior quiere decir que los riesgos pueden ser cambios en la normatividad de una industria, por ejemplo, que dejen fuera del mercado un proceso o un material, o que impidan la comercialización de un artículo. Puede ser un riesgo financiero, como cambios bruscos en las tasas de interés o en la paridad cambiaria que genere dificultades en las finanzas de la compañía.

Un riesgo puede ser un daño grave y permanente a la reputación de una marca, un producto o a la empresa debido a la divulgación de secretos o a una mala actitud. O que estas noticias lleguen a la prensa y a las redes sociales, que en estos días tienen una "viralización" impredecible. Hay riesgos que están en manos de terceros contratados, de colaboradores externos que pueden tomar decisiones en perjuicio del negocio. Estos riesgos alcanzan a todas las compañías, sin importar la industria a la que pertenezcan o su tamaño.

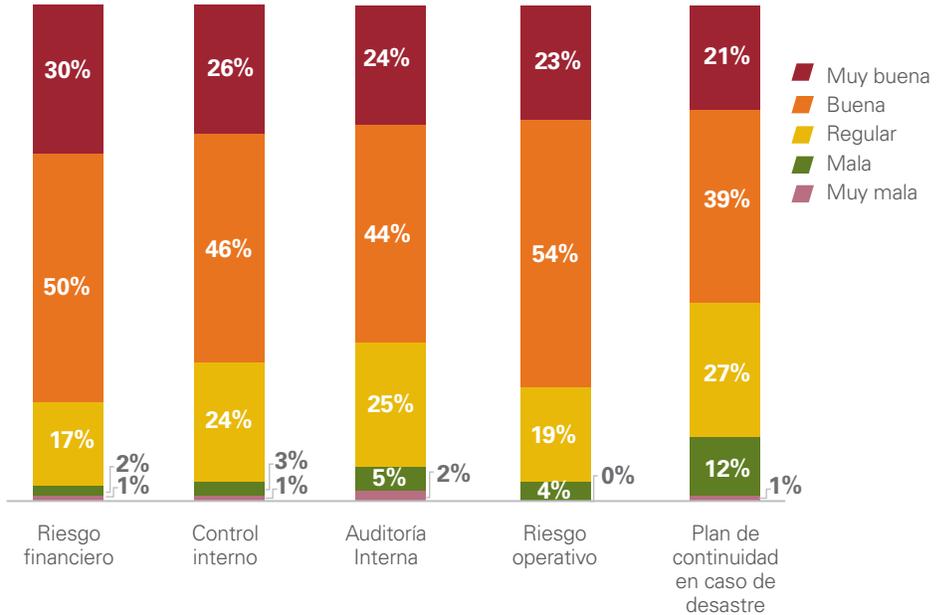
No todas las empresas ni todas las industrias están preparadas para que una legislatura les aplique, como ha ocurrido recientemente,

un impuesto imprevisto, o que sus productos, por la razón que sea, vayan a dar a una lista de consecuencias indeseables. No muchas organizaciones pueden absorber los daños económicos y de reputación después de causar una catástrofe ecológica o sanitaria porque fallaron sus procedimientos de seguridad.

Hoy, muchas compañías mexicanas están haciendo análisis en la materia para conocer el impacto que tendrán en sus resultados la Reforma Laboral o la Fiscal, o bien, sus oportunidades y riesgos para incorporarse al negocio petroquímico.

42% de las empresas no tiene un plan de gestión de riesgos, lo que quiere decir que están expuestas a contingencias

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



Las empresas que cuentan con una Administración Integral de Riesgos, la consideran una actividad muy relevante y al parecer exitosa para el control y mitigación de estos (financieros, operativos, internos o externos), que ponen en peligro la sostenibilidad del negocio. La encuesta revela satisfacción respecto a la efectividad de los planes y las estrategias en el tema, al considerar dicha efectividad como “Muy buena” y “Buena”.

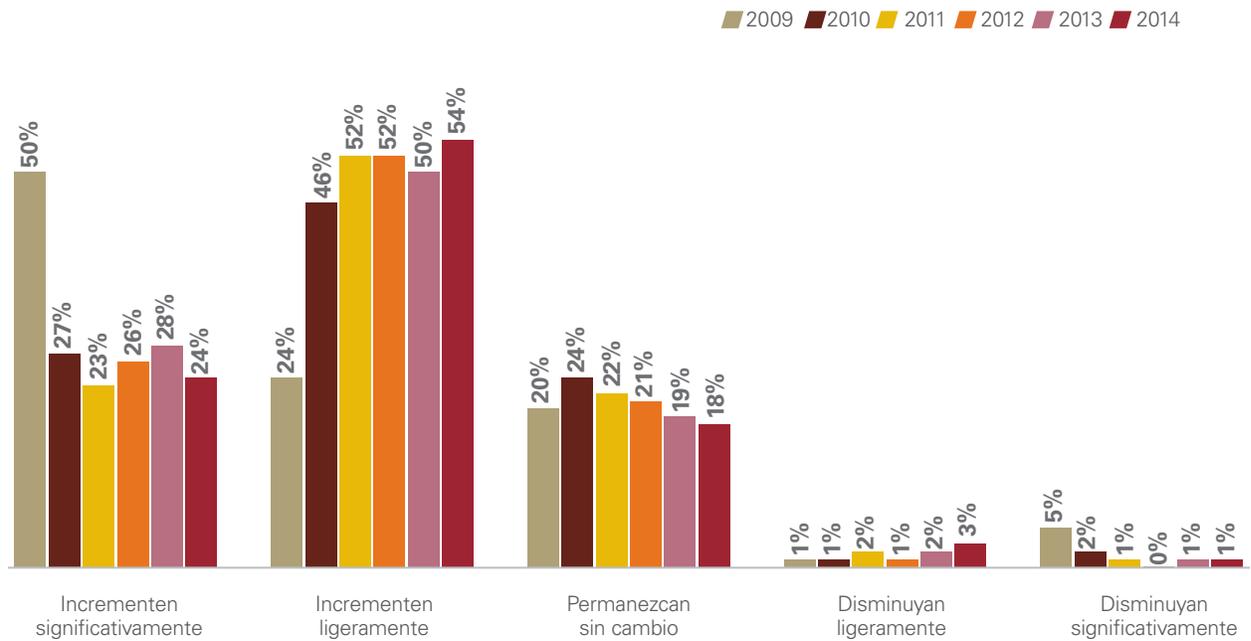
De quienes ya tienen una inversión en este campo, la estrategia a tres años es realizar un aumento significativo (24%) o al menos ligero (54%) de las inversiones, mientras una minoría reporta cambios menores. Estos números sugieren que una vez que se establece un sistema formal de gestión y minimización de riesgos, la experiencia es positiva, por lo que no requiere más que inversiones de mantenimiento.

Los ejecutivos que confirmaron que ya tienen una estrategia de control de riesgos, entienden su importancia y no desdénan aquellos que parecen más distantes, como la reputación de la organización o la seguridad de los empleados y clientes. Al respecto, 5 de los 9 conceptos obtuvieron más de 50% de las respuestas afirmativas, en la pregunta acerca de los objetivos más importantes en la materia.

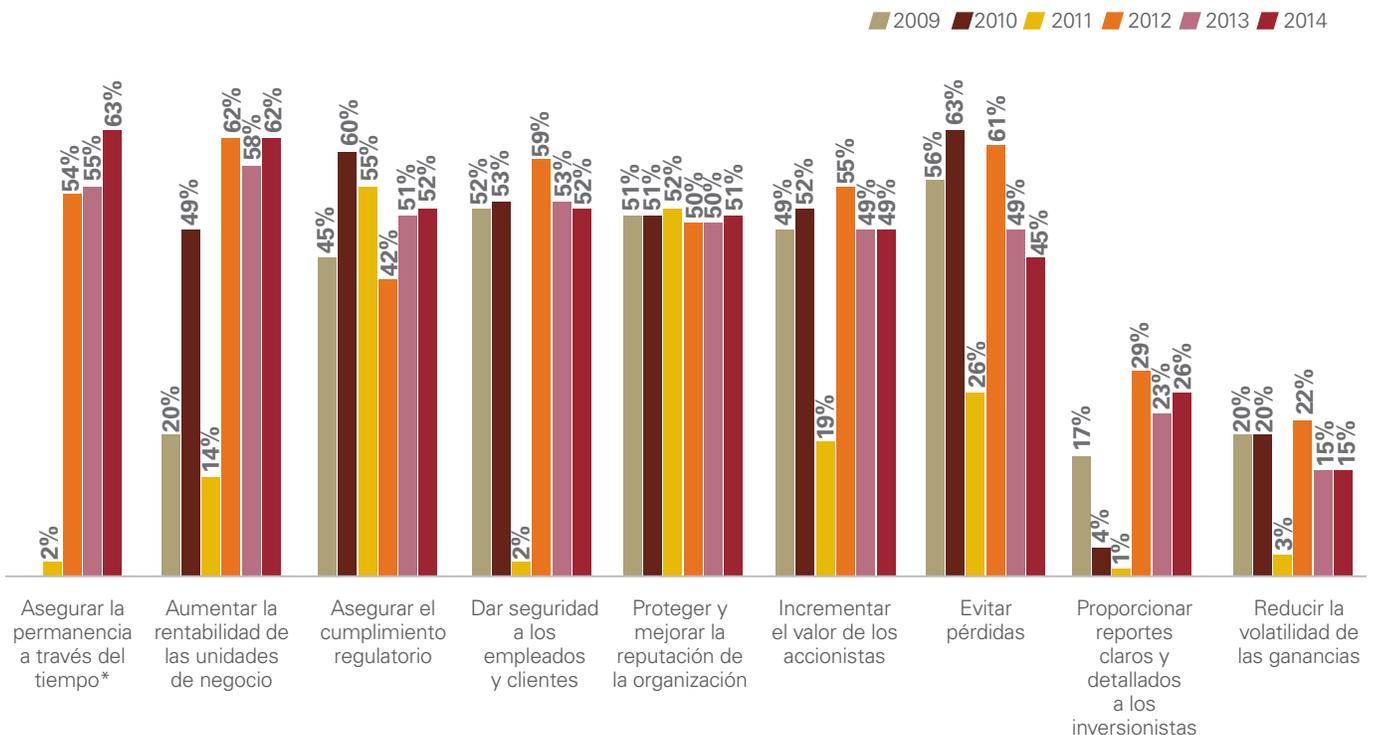
Los dos mejor calificados son un verdadero paradigma, porque cubren los resultados económicos de corto plazo, y la permanencia del negocio en el largo. Esta dualidad habla del presente y el futuro. Está ligada al concepto de sostenibilidad, que KPMG ha impulsado apoyando pilares tan importantes como el ambiental, el social y el económico. Finalmente, entre los mayores riesgos a los que se enfrentan los negocios es a ser señalados, amenazados, castigados o desplazados del mercado de manera imprevista, lo cual podría preverse.

24% de los empresarios espera incrementar significativamente sus niveles de inversión y recursos en relación a riesgos y controles en su compañía

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



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



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

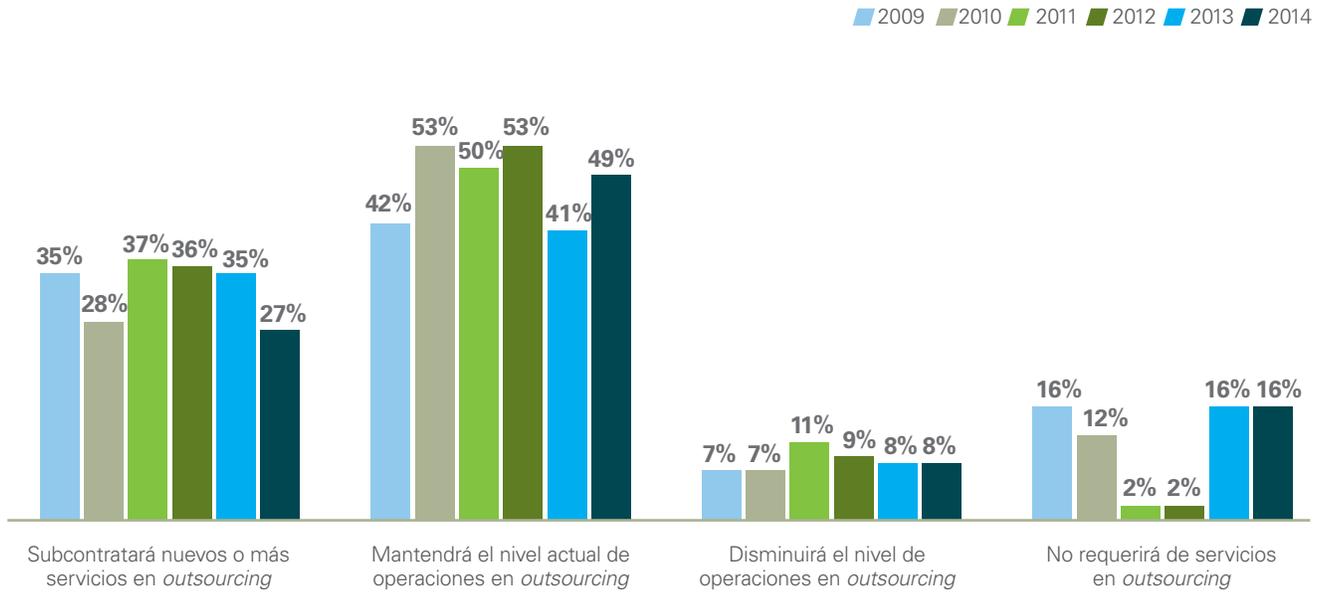
*La variable se integró a partir de 2011.

Planes estratégicos y acciones inmediatas



El modelo de *outsourcing* sigue en pie

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



Como se anticipó en 2013, después de la publicación de la Reforma Laboral, parece que el modelo de *outsourcing* o de tercerización de servicios está en revisión. En esta encuesta, se pueden identificar la incertidumbre y la precaución con que las organizaciones, incluso muy maduras, consideran el nuevo escenario. Casi la mitad de los directivos mantendrá sus posiciones ya contratadas (49%), contra un 41% del año pasado, y apenas 27% este 2014 considerará nuevos contratos en los siguientes años (en la edición pasada 35%).

Parte de la cautela puede atribuirse al bajo crecimiento de la economía y a que las empresas no han aumentado la nómina o tampoco han contratado



Industria Farmacéutica

personal a través de terceros. Es posible también que algunos proyectos de TI, los preferidos para el *outsourcing*, hayan sido postergados o contratados para el esquema de la nube informática.

Datos publicados aseguran que en 2013, se crearon entre 450,000 y 500,000 empleos⁹, lo que representaría un faltante de alrededor de 300,000 puestos de trabajo, pero estas cifras deberán cotejarse con la tasa de desempleo publicada por el Inegi, que en noviembre pasado había bajado a 4.4% de la Población Económicamente Activa (PEA). También se redujo el empleo informal¹⁰.

Este año el destino del *outsourcing* es ligeramente diferente al del año pasado, y no es casual que las asignaciones a procesos fiscales casi se hayan duplicado, de 22% en 2013, a 40% este año. Y es que la Reforma

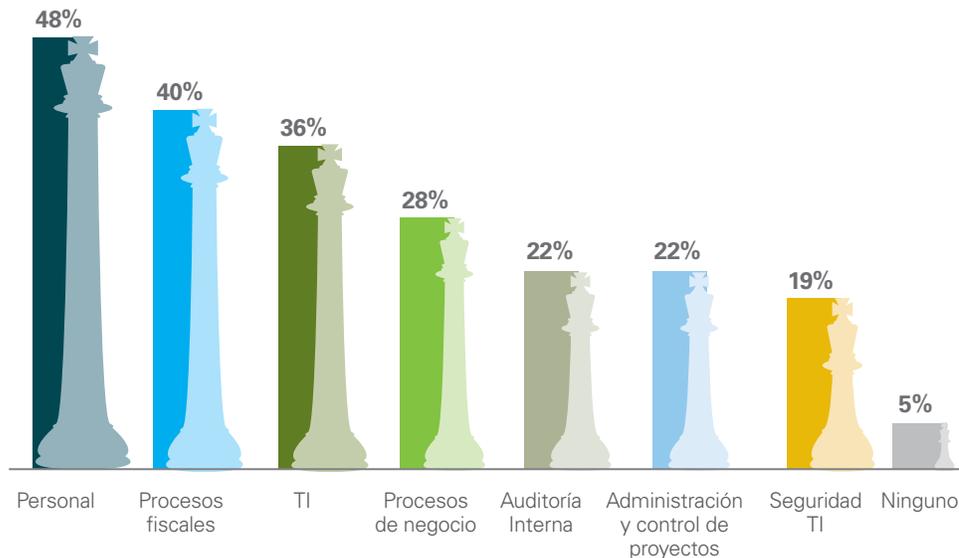
Fiscal y los cambios en la regulación, más que simplificar los procesos, parecen haberlos complicado.

Con todo y los ajustes, podría decirse que el régimen del *outsourcing*, una vez que se comprenda a fondo y se hagan los ajustes administrativos, seguirá siendo un recurso recurrente entre las empresas. Todavía está por verse si algunas de las disposiciones de la Reforma Fiscal, como la reducción de deducciones laborales en la LISR, no se convierten en nuevos incentivos para subcontratar.

Por lo pronto, la reducción de costos (96%) y la eficiencia administrativa siguen siendo los beneficios más buscados en estas operaciones, aunque este año se observa un repunte de temas relacionados con mayor capacidad de respuesta, mejoras en la calidad y en los procesos, así como en innovación.

49% de los directivos mantendrá sus posiciones ya contratadas vs. 27% que considerará nuevos contratos en los próximos tres años

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



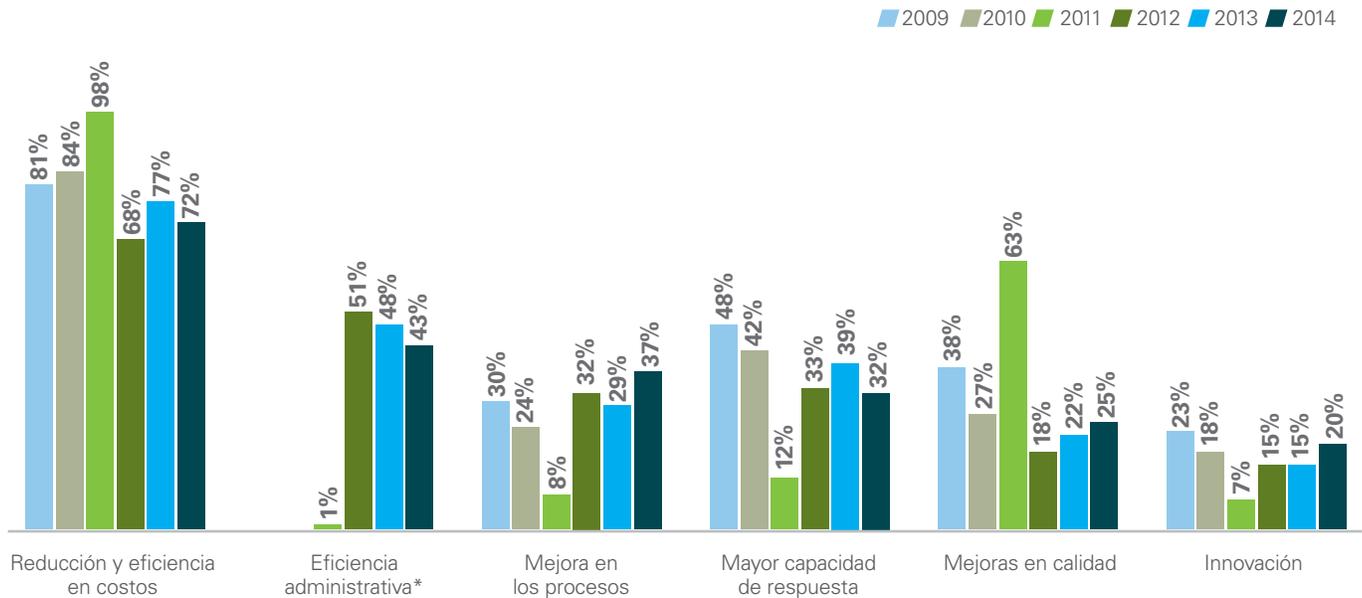
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

⁹ Videgaray Caso, Luis, *Op.cit.*

¹⁰ Inegi, "Indicadores oportunos de ocupación y empleo. Cifras preliminares durante noviembre de 2013", Boletín de Prensa 527/13, Aguascalientes, (<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/muestra2.asp?c=285>, consultado el 14-01-2014).



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



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

*La variable se integró a partir de 2011.

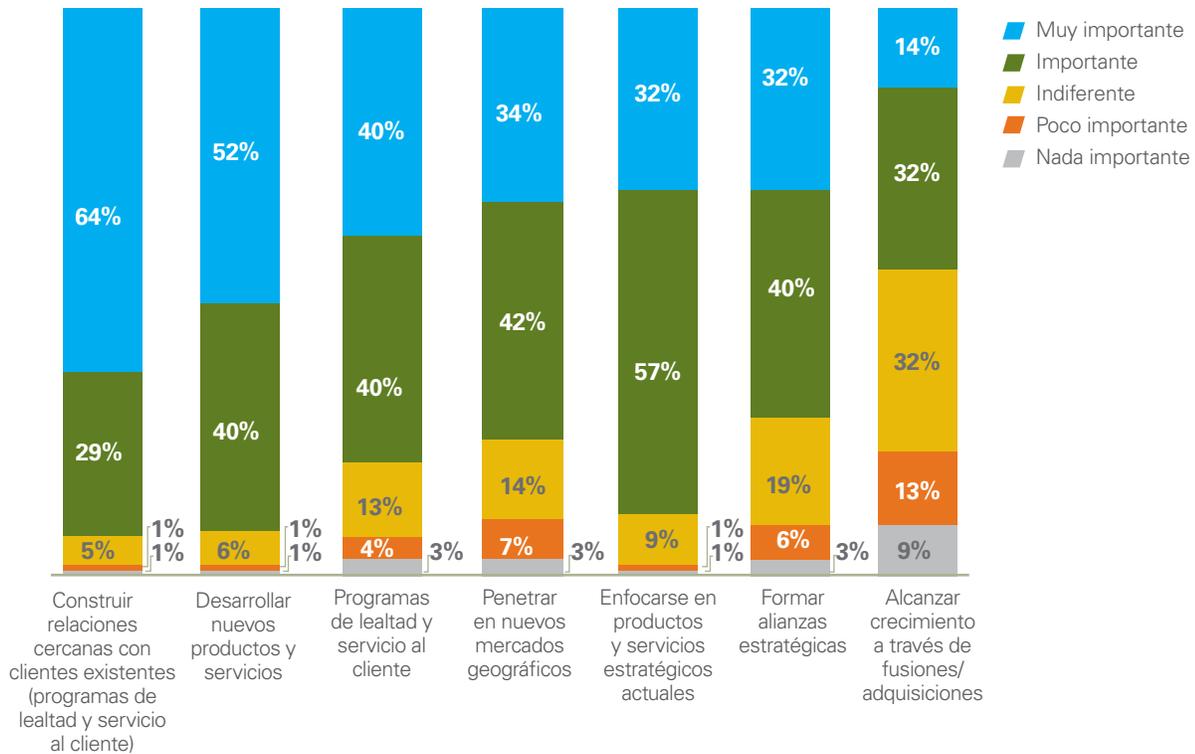


Crecimiento e inversiones

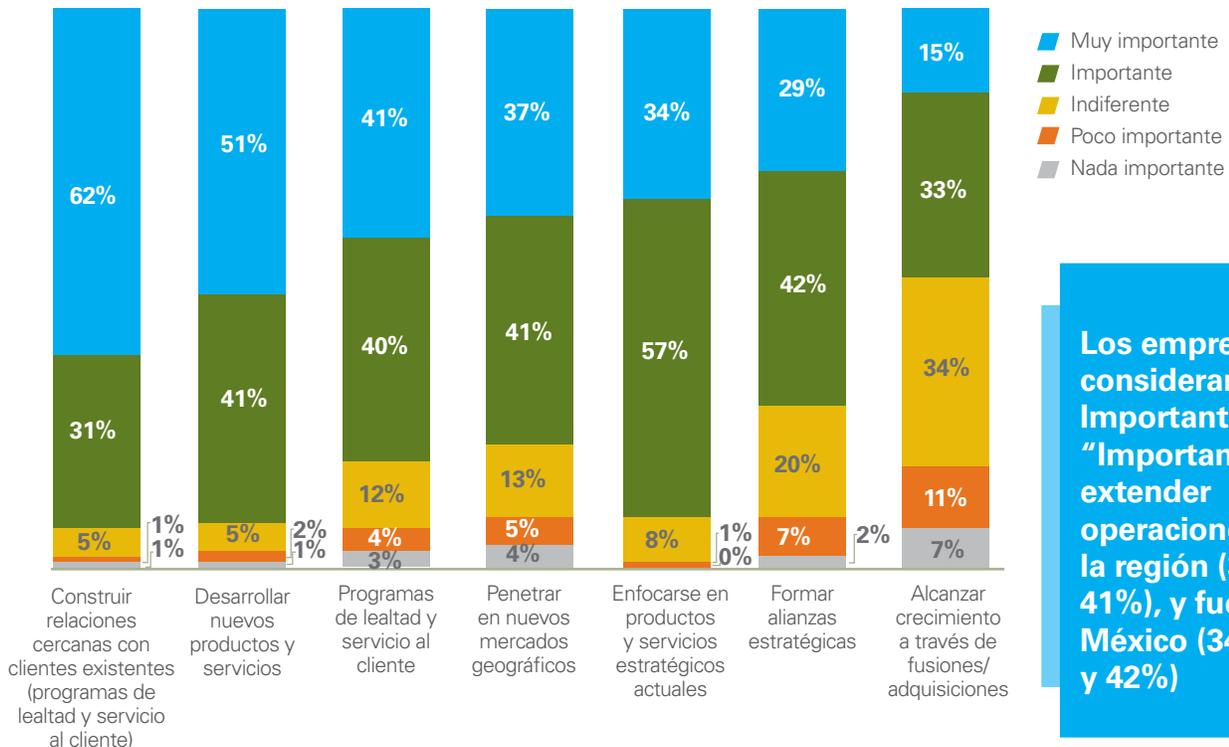


Las empresas quieren crecer y abrir nuevos mercados

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



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



Los empresarios consideran "Muy Importante" e "Importante" extender operaciones en la región (37% y 41%), y fuera de México (34% y 42%)

No siempre es sencillo alcanzar un crecimiento dentro del mercado local. Por ello, es previsible que los empresarios consideren “Muy Importante” e “Importante” extender operaciones en la región (37% y 41%), y fuera de México (34% y 42%). Tanto si se refieren a un crecimiento internacional como regional, las respuestas son similares y, al igual que en años anteriores, las acciones más buscadas son consolidar las relaciones con clientes actuales, al mismo tiempo que desarrollar nuevos productos y servicios.

El crecimiento a través de fusiones o adquisiciones es “Importante” y “Muy importante” para 48% de las empresas. Sin embargo, para 34% resulta “Indiferente”, y quizá innecesario. Esto habla de la gran atracción que ejerce el crecimiento orgánico, quizá más lento, pero fundamentado en los recursos propios. Esta situación puede explicarse con la poca experiencia que las empresas familiares tienen para asociarse o recabar apoyo o financiamiento externo.

A pesar del éxito que han tenido las asociaciones con fondos de inversión y otros socios estratégicos, persiste la idea más conservadora de que es preferible crecer con dinero propio, sin compartir el control y sin endeudarse con la banca o los mercados. Es algo que tendrá que cambiar con el tiempo, a medida que se conozcan mejor las posibilidades que ofrecen las asociaciones estratégicas.

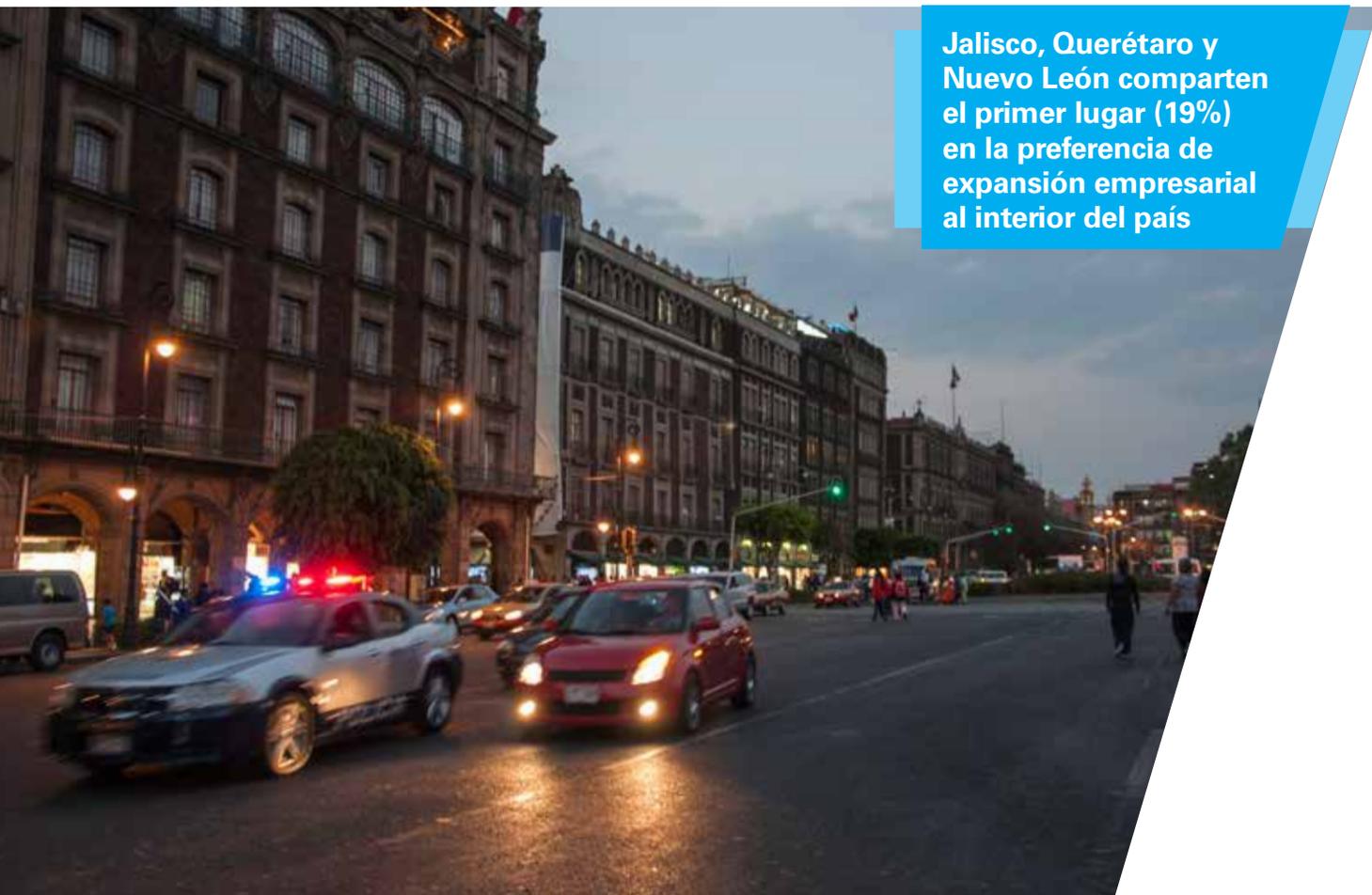
Una cantidad considerable de empresas (61%) planea extender operaciones a otros estados de la República Mexicana en el mediano plazo. Lo novedoso respecto al año pasado es que las preferencias se han movido hacia el centro del país. Jalisco y Querétaro comparten el primer lugar con Nuevo León (19%), seguidos por el Distrito Federal y el Estado de México, con 17% y 16% respectivamente.

Respecto a la expansión en el contexto de un año con crecimiento lento, los planes de incursionar en el

extranjero se mantienen estables en relación con años anteriores. En los tres primeros lugares de preferencia, se encuentran EU con 39%, Colombia con 25% y Brasil con 23%.

Aunque crecer en el extranjero es una forma de asegurar la sostenibilidad del negocio y disipar los riesgos de un único mercado, la Alta Dirección revela poco interés en el conjunto de industrias que participó en el estudio. Esto, naturalmente, debe contrastarse con el creciente, aunque pequeño, número de compañías que ha hecho inversiones en el extranjero, con el mismo o con diferentes perfiles y productos.

En la práctica, las transnacionales mexicanas prefieren adquirir empresas en el exterior (el modelo inorgánico), absorbiendo compañías bien posicionadas en el sector al que desean atacar. De estos casos podemos encontrar varios que se han hecho públicos en diversos medios.



Jalisco, Querétaro y Nuevo León comparten el primer lugar (19%) en la preferencia de expansión empresarial al interior del país

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



¿En cuáles estados de la República Mexicana piensa expandir sus operaciones en los próximos tres años?



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

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



¿En cuál o cuáles países planea invertir su organización?



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

Financiamiento: más allá de la banca



La Reforma Financiera promete abaratar el crédito

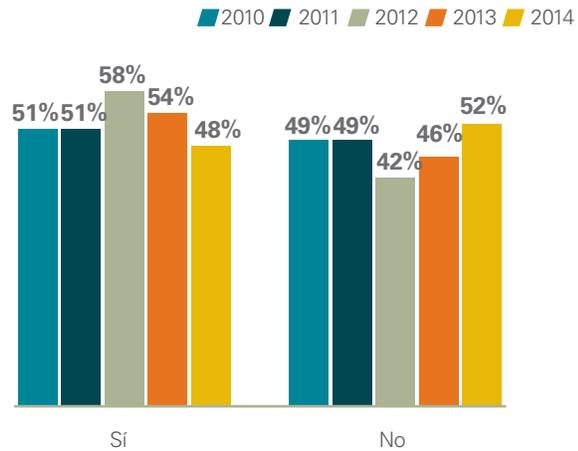
Las expectativas de financiamiento externo este año están a la baja, ya que 48% de los empresarios requiere este tipo de recursos para apalancar su desarrollo. Esto representa una reducción de 6% respecto de 2013, cuando era de 54%.

El hecho de que más de 50% de los líderes no esté interesado o no necesite dinero, es la representación de un modelo de negocios conservador, más que un síntoma de prudencia y buen Gobierno Corporativo, un modelo que asume pocos riesgos y prefiere crecer con recursos propios o apoyándose en los proveedores.

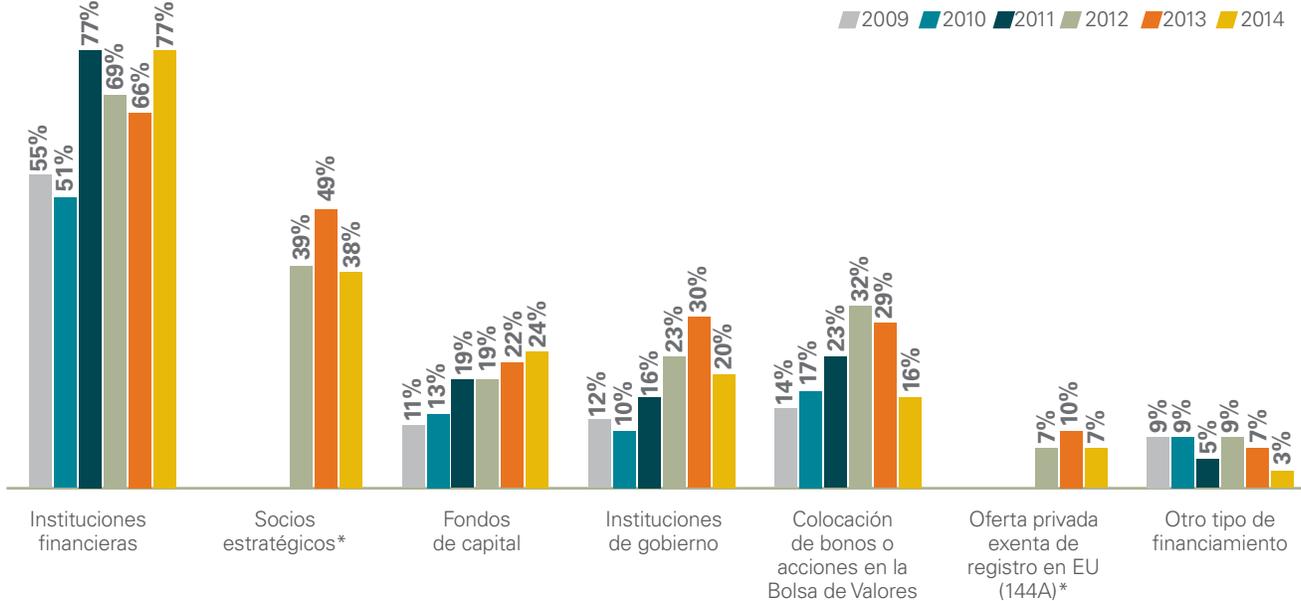
También es cierto que el acceso al crédito ha sido complejo debido a las restricciones y las altas tasas de intermediarios tradicionales como la banca. México es uno de los países de la OCDE donde la banca menos presta en relación con el PIB. Esto es particularmente duro para las empresas pequeñas y medianas, así como las *start-ups*, a las que va dirigida la Reforma Financiera. Los resultados deberán verse en el futuro, sobre todo, en años con un mercado interno más animado y tasas más altas de crecimiento del PIB.

La idea de crecer de forma orgánica, sin endeudarse con la banca o con los mercados, persiste en buena parte de las empresas de nuestro país. Esto cambiará conforme se conozcan mejor las posibilidades de las asociaciones estratégicas

¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



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



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

*La variable se integró a partir de 2012.

Las preferencias en esta pregunta muestran movimientos respecto de años anteriores. Por ejemplo, para las colocaciones de deuda y acciones en la BMV, la inclinación se redujo de 29% a 16%, aunque un hecho significativo es que en 2013 se registró un número muy alto de colocaciones de bonos y capital, incluyendo las de importantes grupos industriales.

En cambio, la categoría "Instituciones financieras" aumentó de 66% a 77% respecto de 2013. Lo cierto es que si bien las tasas de interés han estado relativamente bajas y estables, en los ambientes financieros se sigue confiando en la existencia de una gran liquidez en el mercado.

Quizá las tasas se muevan ligeramente en 2014, cuando la Reserva Federal de EU cambie su política de subsidios, pero todavía es difícil predecir si esto ocurrirá.

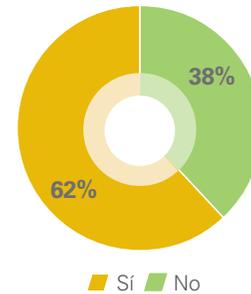
Como en el pasado, los motivos percibidos para mantenerse apartados de los mercados de capitales son el alto costo estimado de las colocaciones, los

trámites y los documentos que deben presentarse tanto ante la bolsa como ante la autoridad reguladora y los accionistas.

Se menciona con menor insistencia, aunque sigue siendo considerable, la hipotética pérdida de control y la apertura de información, que es el tema central en las empresas familiares, con una gerencia todavía en manos de los fundadores.

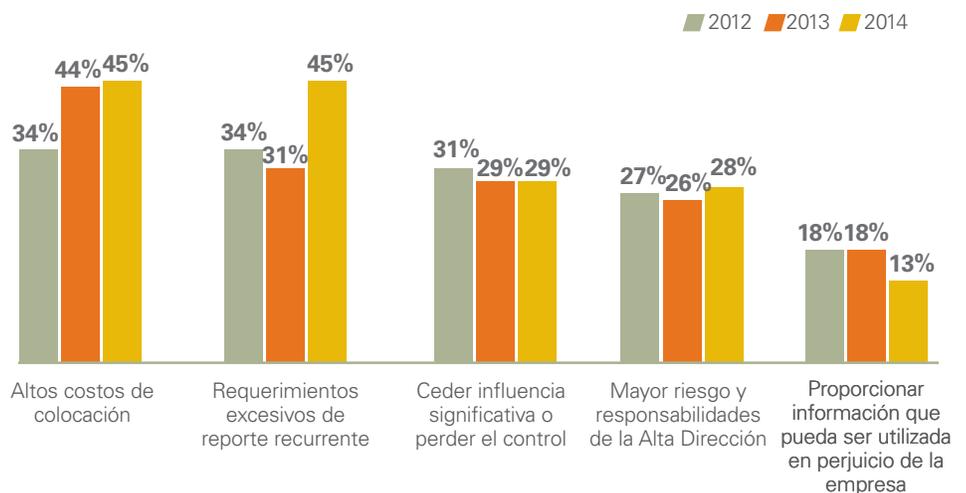
Puesto que la bolsa es un espacio todavía reservado para empresas medianas y grandes con una conducción profesional, la mayoría de los empresarios encuestados prefiere recurrir a los bancos privados y de desarrollo, o a instituciones financieras afines, incluyendo los programas de fomento de la federación y los gobiernos estatales. 62% de los encuestados así lo hace cuando requiere préstamos para capital de trabajo, inversiones de capital e inversiones en general, mientras 8%, los requiere para reestructurar sus pasivos y préstamos de consumo.

¿Dentro de sus planes se encuentra utilizar servicios financieros de la banca y organizaciones especializadas en servicios financieros durante 2014?



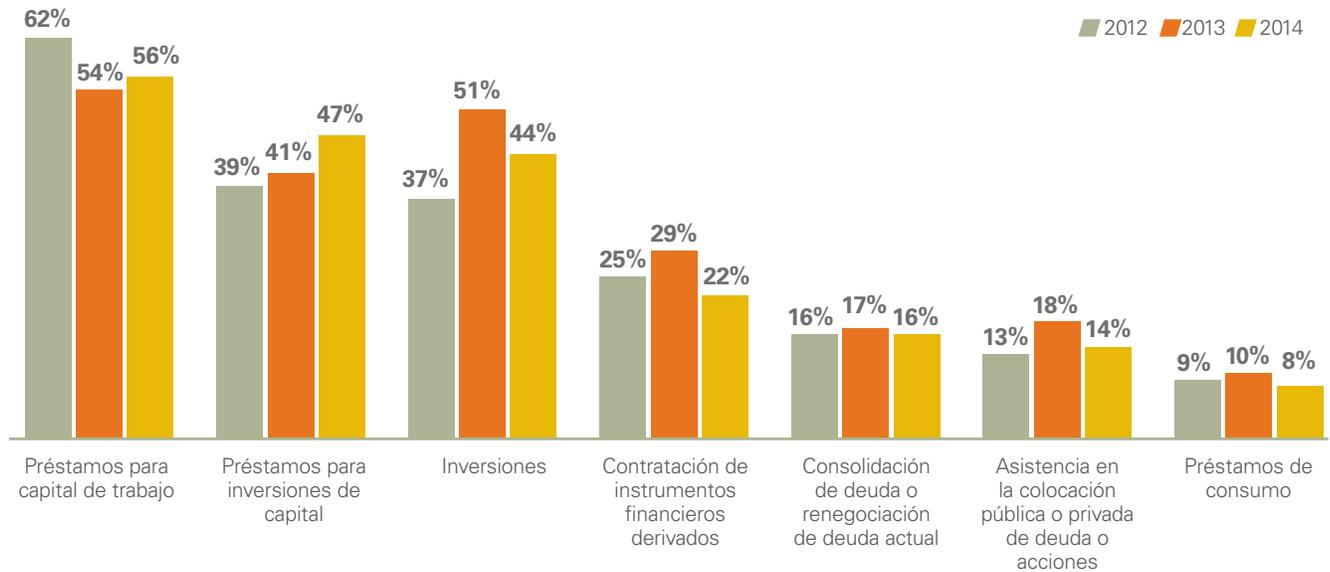
Para las colocaciones de deuda y acciones en la BMV, la inclinación se redujo de 29% a 16%. En 2013 se registró un número muy alto de colocaciones de bonos y capital

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

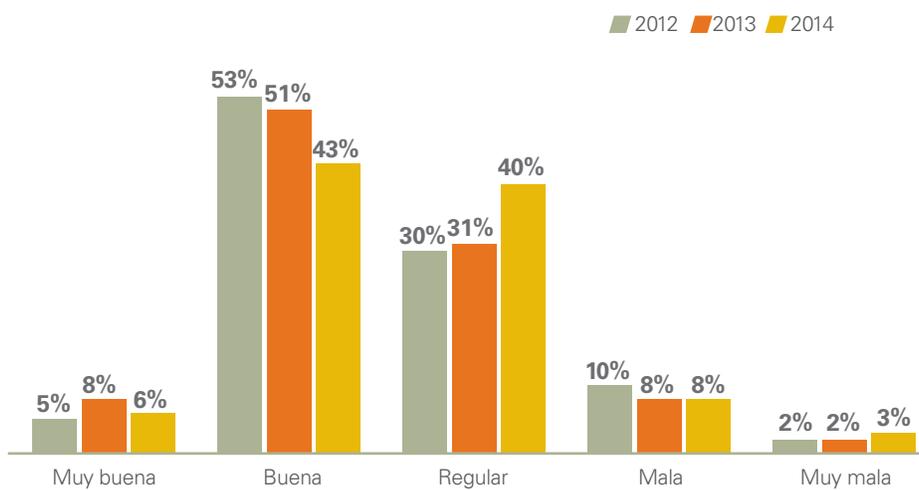


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

¿Qué servicios considera serán requeridos por su organización?



¿Cuál es su percepción de la banca en México?





Aunque las cifras cambian poco, este año pareciera que la opinión sobre la banca se modificó ligeramente. Al preguntarles su percepción de la banca en México, este 2014 aumentó el número de quienes la perciben como “Regular”; mientras el año pasado la calificación era “Buena” para 51%, y ahora lo es solo para 43%.

No parece haber razones específicas para este cambio, debido a que la situación no se ha modificado y a que los créditos no han fluido como se esperaba. Pudiera ser que la Reforma Financiera tenga un impacto positivo en esta opinión en los próximos años. Además, si bien se ha autorizado la operación de más bancos e intermediarios, no todos se han aplicado al servicio de las empresas.

Finalmente, ante la pregunta: “¿Percibe los siguientes aspectos como oportunidad o amenaza para su organización?”, en la gráfica que ilustra los resultados se observa que los cambios regulatorios y la mayor competencia son las amenazas más importantes (37% y 36%, respectivamente), mientras que los requerimientos de los nuevos clientes

y la tecnología son las mayores oportunidades (53% y 49% de los encuestados así los considera).

Si la gráfica se analiza con más detenimiento, podrá verse que las oportunidades tienen una presencia mucho más amplia que las amenazas, aunque estén bien identificadas. Esto puede inducirnos a pensar que estamos ante un grupo de empresarios, que tiene el control de la situación, y que confía en sus recursos materiales y humanos para sacar adelante a sus empresas.

Es curioso que las mayores amenazas, sobre todo el cambio regulatorio, no sean percibidas como una gran oportunidad para desarrollar estrategias proactivas y preventivas, que hagan la diferencia frente a la competencia. Se podría pensar que, ante un panorama incierto, los empresarios no contemplan la posibilidad de anticiparse al cambio y prepararse para tomar mejores decisiones de negocio.

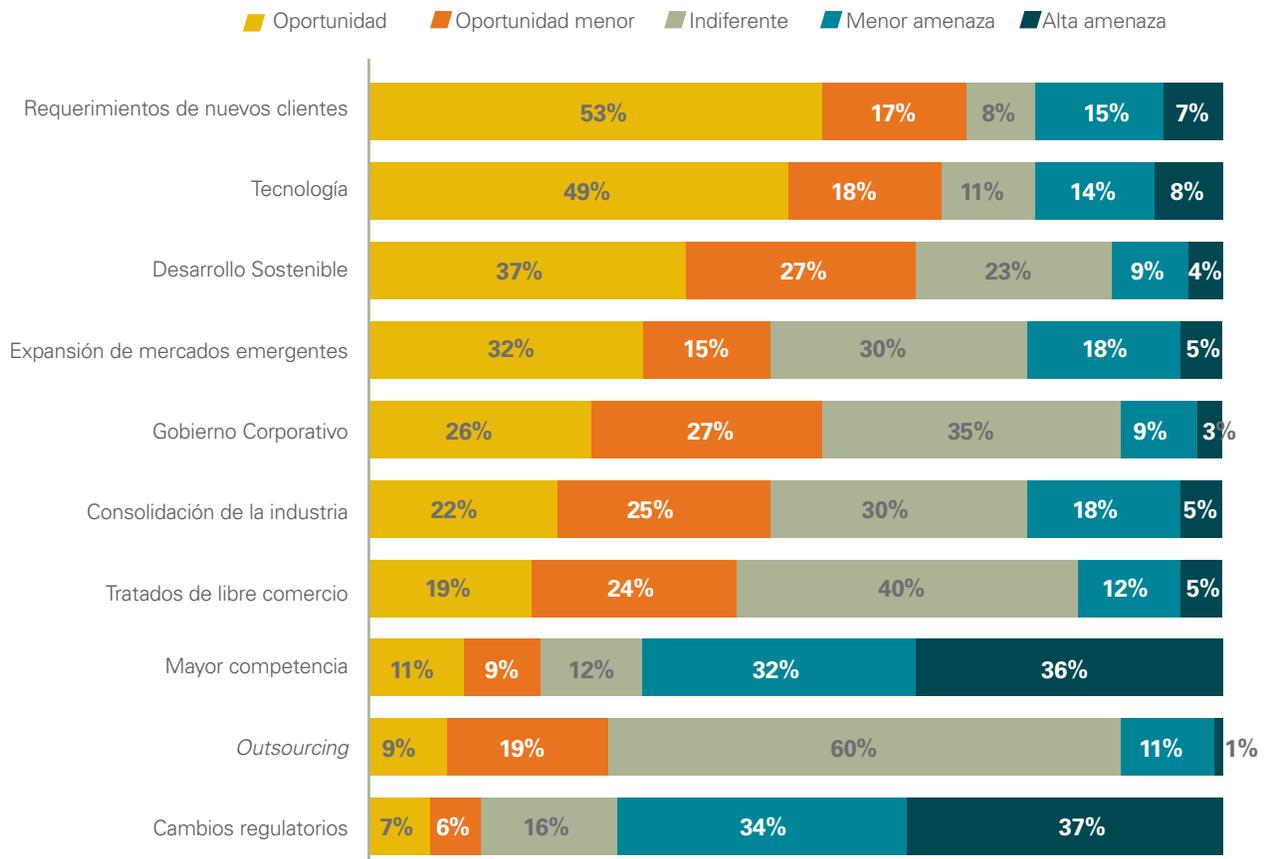
El hecho práctico es que varias empresas en México, en particular las transnacionales, han estado

cambiando tecnologías y trabajando con sus proveedores para afrontar las transformaciones ambientales y normativas inminentes. Estas variaciones se relacionan con el costo de la energía, el consumo de agua, los empaques, la disposición de residuos y el destino de los productos al final de su ciclo de vida, la remanufactura, entre otros temas.

La indiferencia, que abarca grandes porcentajes en las opciones de respuestas, podría confundirse con complacencia o desinterés. No parece positivo que a 35% le resulte “Indiferente” tener o no un buen Gobierno Corporativo, o que, en todo caso, sea una oportunidad menor. Esto significa que no han comprendido suficientemente el concepto ni lo han ligado a los posibles problemas que sus negocios tienen para obtener financiamiento, analizar sus riesgos o, incluso, reducir sus costos. Mejores prácticas de Gobierno Corporativo deberían estar en el plan estratégico de la empresa, para fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.

Los cambios regulatorios son la principal amenaza y los requerimientos de nuevos clientes la principal oportunidad para los directivos en 2014

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



Conclusiones



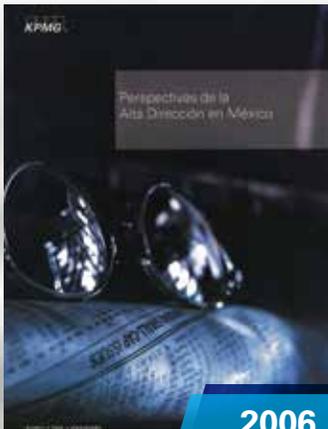
Información es valor, sobre todo, en tiempos en que las decisiones se tienen que tomar oportunamente, con los mejores datos disponibles. En el pasado, los cierres contables se hacían al cabo de días y semanas, los resultados se conocían cuando ya no había remedio. Ahora, muchas empresas cierran sus ciclos en horas o minutos, y la dirección puede hacer movimientos instantáneos en función de la demanda, los precios o las noticias del día. Esta encuesta, en su novena edición, muestra de manera gráfica la visión, a veces controvertida, que los empresarios tienen del comportamiento de la economía y los negocios.

Después de un año de menor crecimiento, marcado por la aprobación de grandes reformas constitucionales y legales, 2014 evidencia un perfil positivo pero incierto. Crecer 3% es deseable, pero no suficiente¹¹. Por eso, los tomadores de decisiones estarán muy enfocados en aprovechar al máximo sus oportunidades, encontrar espacios de negociación y optimizar la utilización de sus activos, de su personal y de su dinero. Solo así podrán alcanzar la reducción de costos que se imponen, y obtener la rentabilidad que han prometido a sus inversionistas.

Como en el pasado, la Alta Dirección en México es ambiciosa, tenaz e innovadora, y se ha acostumbrado a navegar en aguas agitadas. Ha seguido invirtiendo a pesar de la inseguridad, y ha creado empleos a pesar de la incertidumbre financiera. Lo mismo en grandes consorcios que en empresas pequeñas, hay orgullo y pasión, hay visión y deseos de triunfar. 2014 tiene que ser un gran año para la economía y los negocios, por eso, los profesionales de KPMG en México han hecho y seguirán haciendo su mejor esfuerzo para acompañar ese crecimiento simplificando lo complejo.

¹¹ Banco de México, *Op.cit.*

Ediciones anteriores



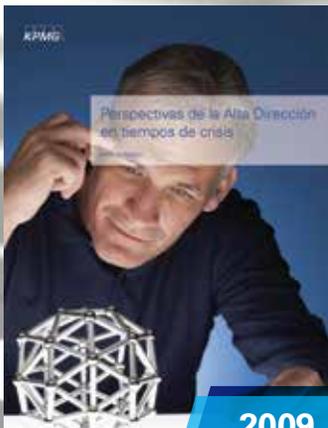
2006



2007



2008



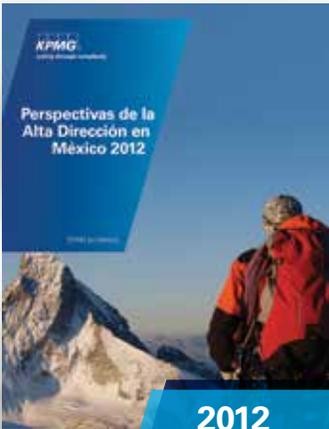
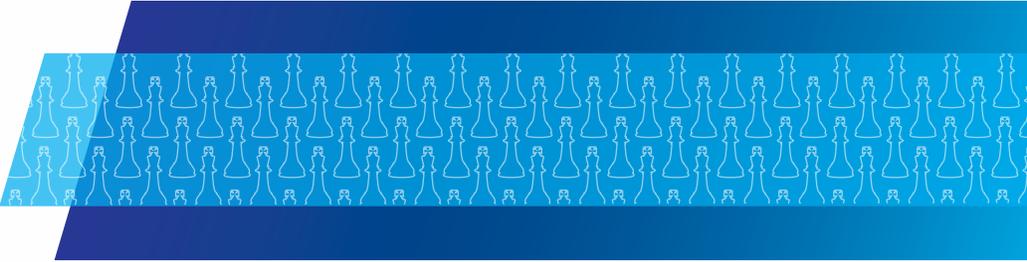
2009



2010



2011



2012



2013



2014



kpmg.com.mx

asesoria@kpmg.com.mx

01 800 292 KPMG



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." © 2014 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.