

Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis

KPMG EN MÉXICO



Contenido



4	Introducción y metodología
6	El impacto de la crisis
12	Competitividad
17	Conservar valor – Control
19	Maximizar valor – Desempeño
23	Crear valor – Crecimiento
26	Oportunidades y amenazas
29	Conclusiones

Introducción



Por cuarto año consecutivo, KPMG en México presenta el estudio Perspectivas de la Alta Dirección 2009, en esta edición además de presentar las prioridades y acciones que los ejecutivos tomarán para hacer a sus empresas más productivas y rentables durante los siguientes años, hemos incorporado los efectos y consecuencias que la crisis está teniendo y tendrá durante los próximos meses.

La actual dinámica del mercado con variables de volatilidad, pérdida de confianza e incertidumbre sin precedentes se traduce sin duda en un gran reto para los altos directivos y empresarios en nuestro país. No es fácil tomar decisiones asertivas en este entorno, sin embargo aun en la peor de las adversidades debemos de buscar

los ángulos positivos y cómo tomar ventaja de ellos. Estamos convencidos que existen grandes oportunidades y que un buen número de compañías tendrán la habilidad de capitalizarlas, ya sea obteniendo mayores eficiencias, una mejor administración del riesgo o incluso en incrementar su penetración y participación de mercado. Recordemos que las empresas que han sido las más exitosas en tiempos de crisis no necesariamente son las más fuertes ni grandes, sino las que demuestran a través de creatividad e innovación nuevas formas de ver y hacer las cosas.

Perspectivas de la Alta Dirección reúne la visión de más de 300 directivos de empresas que operan en México, incluyendo todas las industrias y regiones de nuestro país.

Perfil de directivos

Perfil	%
Director de Área	41%
Director General	29%
Miembro del Consejo de Administración	16%
Otro	14%

Otro: Gerente y Subdirector.

Industrias

Sector	%
Manufactura/Industrial	20%
Servicios Financieros	15%
Consumo/Retail	14%
Química/Farmacéutica/Salud	11%
Alimentos y Bebidas	7%
Construcción/Infraestructura/Inmobiliarias	7%
Automotriz	6%
Servicios	4%
Energía y Recursos Naturales	4%
Comunicaciones/medios de comunicación	2%
Hotelería y Turismo	2%
Otros	8%

Otros: Electrónicos, Telecomunicaciones, Transporte.

Esperamos que Perspectivas de la Alta Dirección en México proporcione tendencias e información de utilidad, que contribuya en el crecimiento y consolidación de su empresa.

El impacto de la crisis

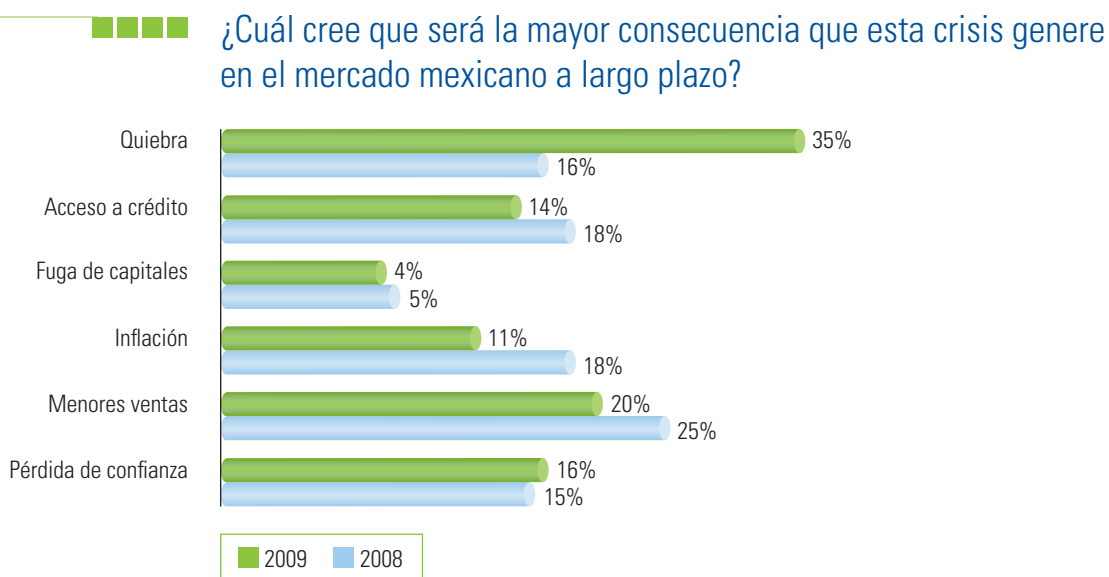
La incertidumbre y volatilidad han sido las constantes a pesar de las acciones fiscales y monetarias que han adoptado los gobiernos para afrontar la crisis. Los mercados accionarios presentaron momentos sumamente complicados y diversas empresas perdieron en tan sólo unos meses hasta el 90% de su valor; el peso ha registrado una baja superior al promedio de las monedas de los mercados emergentes con cerca del 40% de devaluación y si hablamos por sector la tasa de crecimiento para servicios fue de 2.1%, 3.2%

para el sector primario y -0.7% para el industrial. Durante enero y febrero de este año se perdieron 128 mil empleos permanentes y eventuales en el sector formal lo que se traduce en una contracción anual de 1.7%.

Este entorno ha impactado de manera muy importante los ingresos en las empresas de nuestro país; en México la confianza de los consumidores alcanzó un nuevo mínimo histórico en febrero; de acuerdo al INEGI el índice de confianza del consumidor bajó a 78.9

puntos en febrero desde el mínimo récord de 81.9 puntos en enero, su menor nivel en 30 años.

Otra variable fundamental son las exportaciones de manufacturas ya que el 81% se dirigen hacia E.U.A. en donde el sector automotriz representa el 27% de los envíos manufactureros (16% automóviles y 11% autopartes). En términos anuales las exportaciones registraron un crecimiento promedio anual del 5.1%, sin embargo en enero se registró una caída del -26%.



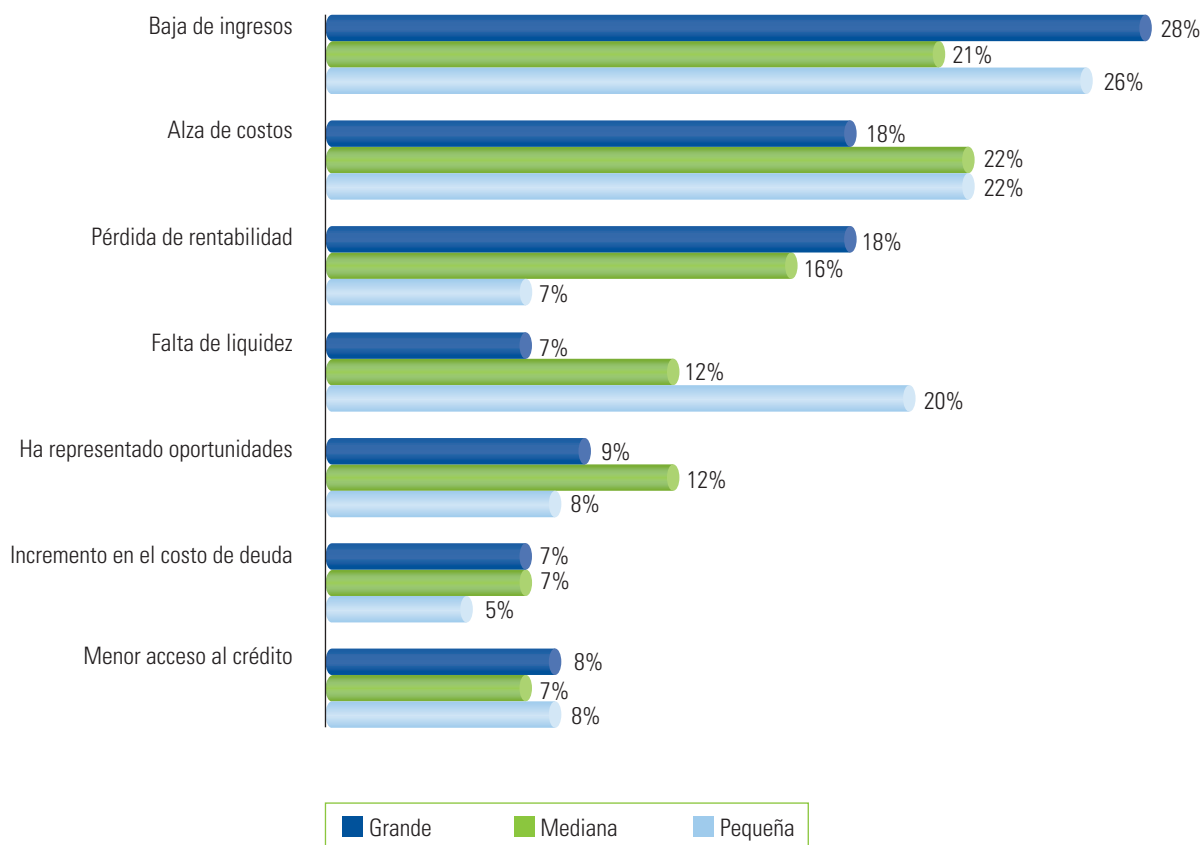
Para aquellas empresas que presenten signos de deterioro, es momento de considerar formalmente un proceso de reestructura financiera y operativa

El desempleo sigue siendo la principal consecuencia que esta crisis tendrá para los directivos encuestados, se estima que la tasa de desempleo durante 2009 pudiera alcanzar más del 5%; sin embargo es muy notable el crecimiento de la percepción de “quiebras” que llegará haber en nuestro país. En el último trimestre del 2008 las quiebras representaban la cuarta consecuencia de mayor impacto, este año es la primera. Para aquellas empresas que presenten signos de deterioro tales como: imposibilidad de pago a acreedores, altos niveles de apalancamiento, severa falta

de liquidez, alta dependencia de financiamiento a través de proveedores, no poder pagar nómina u obligaciones como impuestos, es momento de considerar formalmente un proceso de reestructura financiera y operativa. Sin duda establecer un buen proceso de reestructura no sólo garantiza la continuidad de la organización, genera importantes reducciones de costos y gastos operativos, provee la liquidez necesaria y también da certidumbre a los accionistas, acreedores y empleados, lo que se traduce en un entorno de confianza y buena imagen para la empresa.

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

Por tamaño de empresa

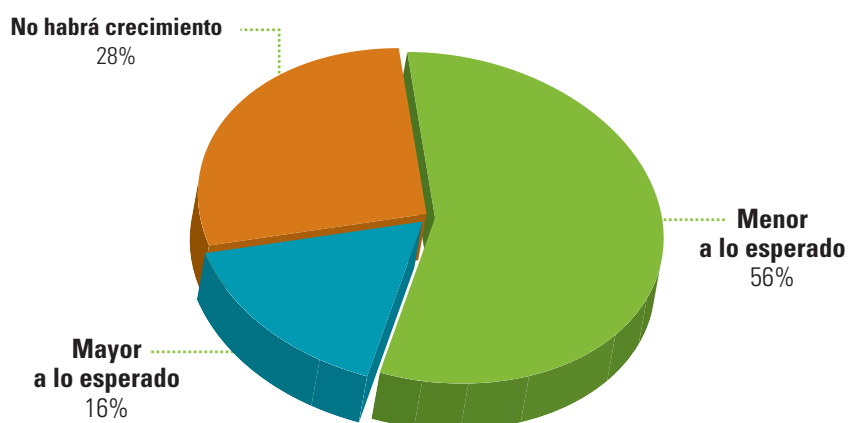


Muchas empresas pueden obtener una liberación importante de efectivo haciendo una re-ingeniería de sus procesos, entre otras acciones, para mejorar su rentabilidad

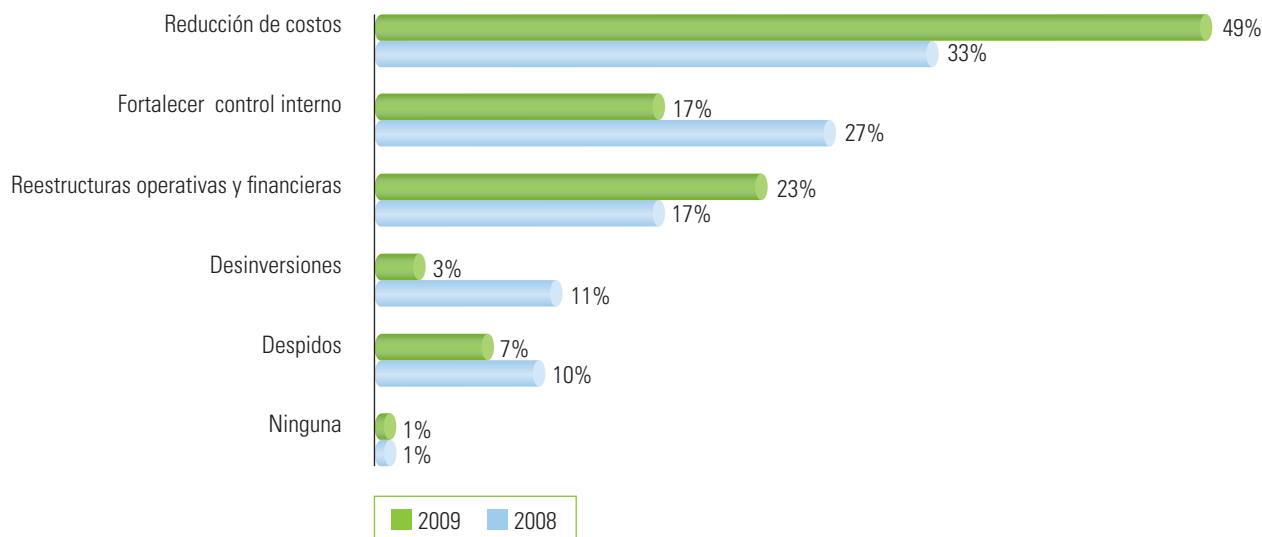
La baja de ingresos y el alza de costos se han convertido en la fórmula que ha representado una pérdida de rentabilidad para las empresas, esto aunado a una falta de liquidez sin duda representa un reto mayor para muchas organizaciones, en especial para las empresas medianas y pequeñas. Ante este panorama las empresas deben de poner especial énfasis en la administración de sus flujos y en el capital de trabajo, muchas empresas pueden obtener una

liberación importante de efectivo haciendo una re-ingeniería de sus procesos y de la forma que hoy administran sus flujos, además de liquidez estas eficiencias pueden compensar la pérdida de ingresos, así como las alzas de costos, mejorando por ende la rentabilidad.

Dadas las condiciones mundiales usted espera que su crecimiento para este año sea:



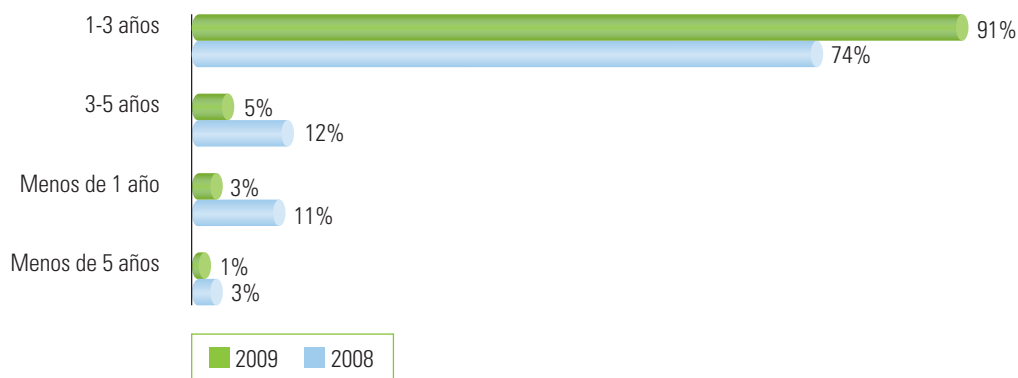
¿Qué acciones ha tomado o tomará ante la actual crisis a corto plazo?



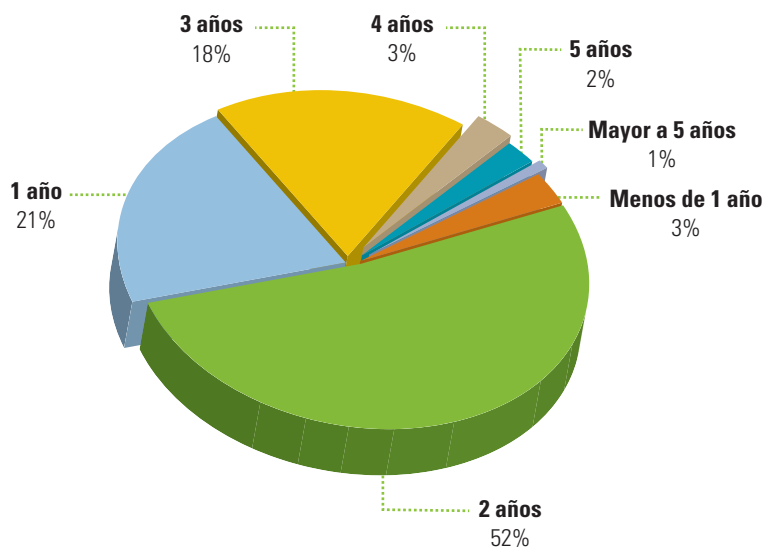
La reducción inmediata de costos continúa siendo la prioridad número uno de los directivos y empresarios de nuestro país, sin embargo sólo 1 de cada 10 empresas cumplen al 100% con los ahorros previstos. Para lograr una efectiva reducción inmediata de costos es muy importante dimensionar muy bien las variables que realmente pueden estar sujetas a reducciones y el impacto relacionado que tendrán en la generación de ingresos; muchas empresas que no hacen un buen mapeo de estas reducciones logran, valga la redundancia, reducciones inmediatas pero lastiman de manera importante el desempeño comercial y operativo de la empresa, lo que en un mediano-largo plazo se traduce en mayor gasto, menos eficiencias y una considerable pérdida de competitividad.

Muchas empresas que no hacen un buen mapeo logran reducciones inmediatas pero lastiman de manera importante el desempeño de la empresa, lo que se traduce en una considerable pérdida de competitividad

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



Perspectiva de duración de crisis, 2009



Los directivos estiman que la crisis durará dos años, es decir, esperan una recuperación para el 2010

Comparativamente con la encuesta aplicada por KPMG durante el último trimestre del 2008, los directivos estiman que la crisis durará dos años, es decir, esperan una recuperación para el 2010; sólo el 2% considera que la crisis se pueda extender más allá de 5 años.

Durante la segunda quincena de marzo hemos empezado a recibir algunas cifras que aunque no son del todo positivas por lo menos ya no son datos negativos, por ejemplo el departamento de Comercio de Estados Unidos anunció que el gasto en aquel país subió un 0.6%, el mayor incremento desde mayo, tras haber caído un 1% en diciembre, los ingresos crecieron 0.4%, también el mayor incremento desde mayo, luego de un declive de 0.2% en diciembre, de igual manera el anuncio que hizo el gobierno de los Estados Unidos con respecto a la compra de "activos tóxicos" fue muy bien tomada por los mercados accionarios que registraron ganancias considerables en sus índices, la bolsa de México registró la segunda mayor ganancia en el año y Estados Unidos la ganancia mayor desde noviembre del año pasado.

Conforme sigan fluyendo los datos e indicadores de manera positiva, así como las acciones gubernamentales que verdaderamente ataquen el problema, la confianza regresará a los mercados y los flujos de capital nuevamente se empezarán a distribuir.

Para contrarrestar lo más posible los efectos de esta crisis, durante el mes de enero el Gobierno de la República anunció un plan anti-crisis anclado en los siguientes cinco ejes:

Apoyo al empleo y a los trabajadores: ampliación del programa empleo temporal, un programa de preservación del empleo, aumentar capacidad de retiro de ahorro en caso de despido, cobertura del seguro social para desempleados y apoyos para la movilidad laboral.

Apoyo a la economía familiar: se congela el precio de las gasolineras, se reduce el precio del gas 10%, se destinarán 750 millones de pesos en apoyos directos a familias de escasos recursos para sustituir los aparatos electrónicos viejos por nuevos y más apoyo para la vivienda popular.



Apoyo a la competitividad y las Pymes: Reducción de tarifas eléctricas, asesoría técnica, Nafin y Bancomext incrementarán en un 21% los préstamos, el crédito para el sector rural aumentará un 10% y crecimiento de la banca nueva marca Hecho en México.

Inversión en infraestructura para incentivar la competitividad

y el empleo: Se acelerará el programa de infraestructura, además de los recursos ya aprobados, Pemex contará con 17 mil millones de pesos adicionales para inversión y Banobras otorgará créditos por más de 65 mil millones de pesos.

Impulso de acciones para promover un gasto público más transparente

y eficiente: nueva ley de contabilidad gubernamental.

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



Aunque para la gran mayoría de ejecutivos este plan aún no ha representado apoyo alguno, es altamente probable que a medida que el gobierno inicie la liberación de estos recursos, las empresas percibirán los beneficios del mismo.

Competitividad



Por encima de la estabilidad económica, los empresarios exigen seguridad para incrementar la competitividad

En el Índice Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial para 2009, México ha retrocedido ocho lugares en relación al año pasado, situándose en el lugar 60. Los factores que influyeron para este retroceso fueron la burocracia y la corrupción así como la rigidez del sistema laboral. En relación a otros países latinoamericanos, México se encuentra por debajo de Chile (28), Panamá (58) y Costa Rica (59) pero por encima de Brasil (64), Colombia (74) y Argentina (88).

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

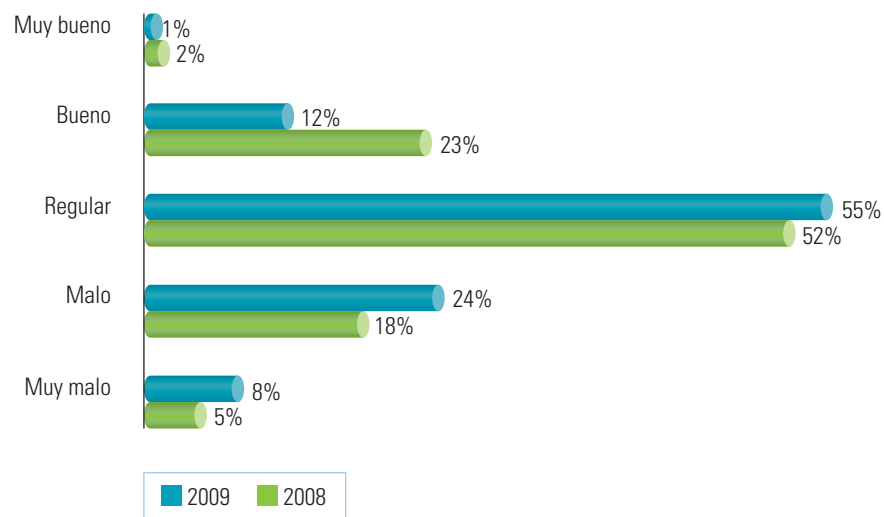


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Otros temas mencionados: reformas estructurales (fiscal, labora), eliminar monopolios, educación, mejores costos energéticos.

Es realmente preocupante el tema que la falta de seguridad está adquiriendo, si bien en los tres estudios previos de Perspectivas de la Alta Dirección en México el tema de inseguridad era mencionado dentro de las diez principales causas, hoy no sólo es mencionado dentro de las cinco primeras, sino que ocupa la primera variable para incrementar la competitividad del país, seguido por el tema de corrupción, e inclusive para el 60% de las empresas este tema es una afectación negativa directa para proyecciones de inversión¹. Pero no sólo la corrupción es un desalentador de inversión: la inseguridad ha tenido un causal directo en términos de captación de inversión directa, turismo e inclusive para el gobernador del Banco de México ha repercutido en la depreciación del peso.

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



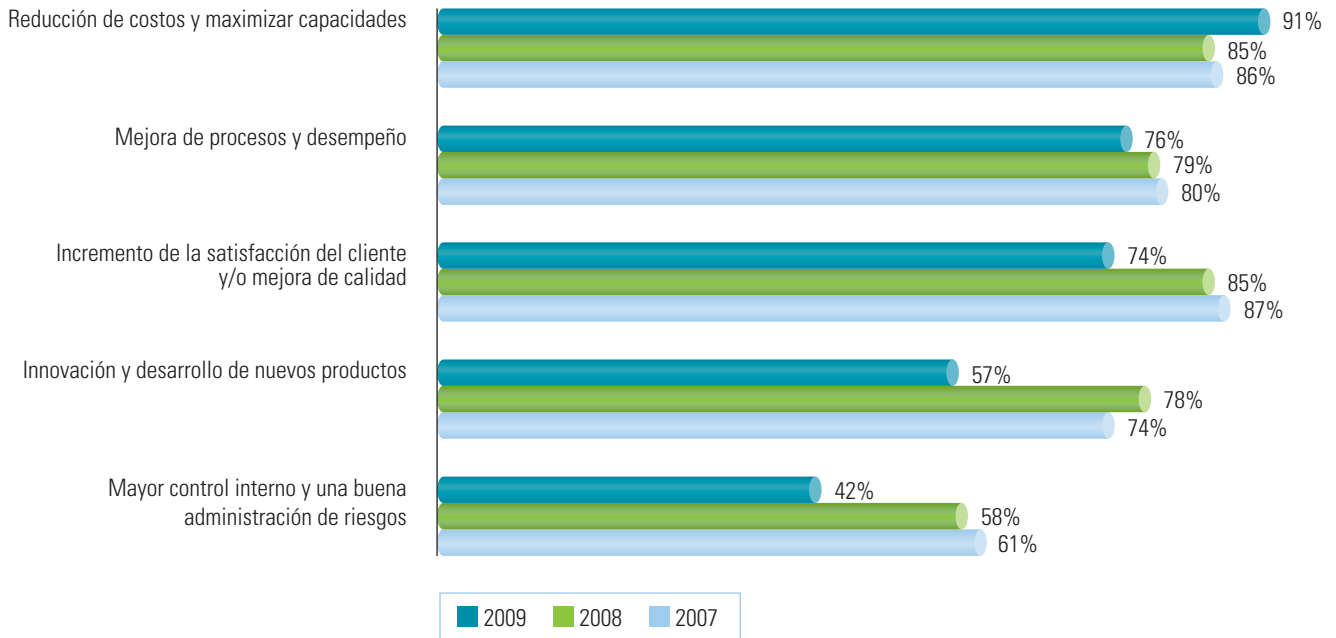
Las empresas deberán ser creativas para construir un robusto modelo de negocio para un éxito a largo plazo

Principales estrategias de las compañías en México

Salir adelante en tiempos difíciles requiere de un compromiso para ver más allá por parte de la Alta Dirección. Los recientes eventos del mercado han cambiado permanentemente la manera en que los negocios operan. Los líderes de los negocios deben aceptar estas nuevas realidades y pensar más allá de la clásica reducción de costos para poder controlar sus problemas. Tiempos de confusión son también tiempos de oportunidades. Las empresas deberán ser creativas para construir un fuerte y robusto modelo de negocio para un éxito a largo plazo.

¹ Fuente: Estudio Fraude y Corrupción en México 2008, KPMG en México.

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



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

Las empresas deben ir más allá de la reducción de costos y alcanzar una estrategia integral de optimización de costos

Desde 2007 la satisfacción del cliente y/o mejora de calidad ha sido una alta prioridad de los altos directivos de nuestro país, sin embargo la actual dinámica y entorno de mercado exigen a las empresas que quieren sobresalir tomar medidas agresivas pero asertivas para alcanzar los objetivos de rentabilidad deseados. Para algunas empresas este reto se ha convertido en un verdadero lastre que no sólo representa cubrir sus gastos y costos de operación, sino implementar acciones para sobrevivir.

Para fortalecer a la empresa, se debe pensar en la optimización de costos con un enfoque estratégico que llegue a formar parte de la cultura de la organización y de esta manera se

tengan resultados a largo plazo. En la actualidad, únicamente el 8% llega a la meta y de dicho total, apenas el 59% alcanza los ahorros previstos².

Para llegar al objetivo es importante entender la forma en la que el modelo de negocios actual impacta en la base de costos, a través de diversas acciones tales como: un mapeo exhaustivo de variables que sean susceptibles a una reducción; compararse con su industria; definir los objetivos específicos y quiénes serán los responsables de alcanzar las metas; establecer planes de incentivos así como planes de comunicación de los objetivos y resultados.

² Fuente: Rethinking the Cost Structures, KPMG International. 2007.

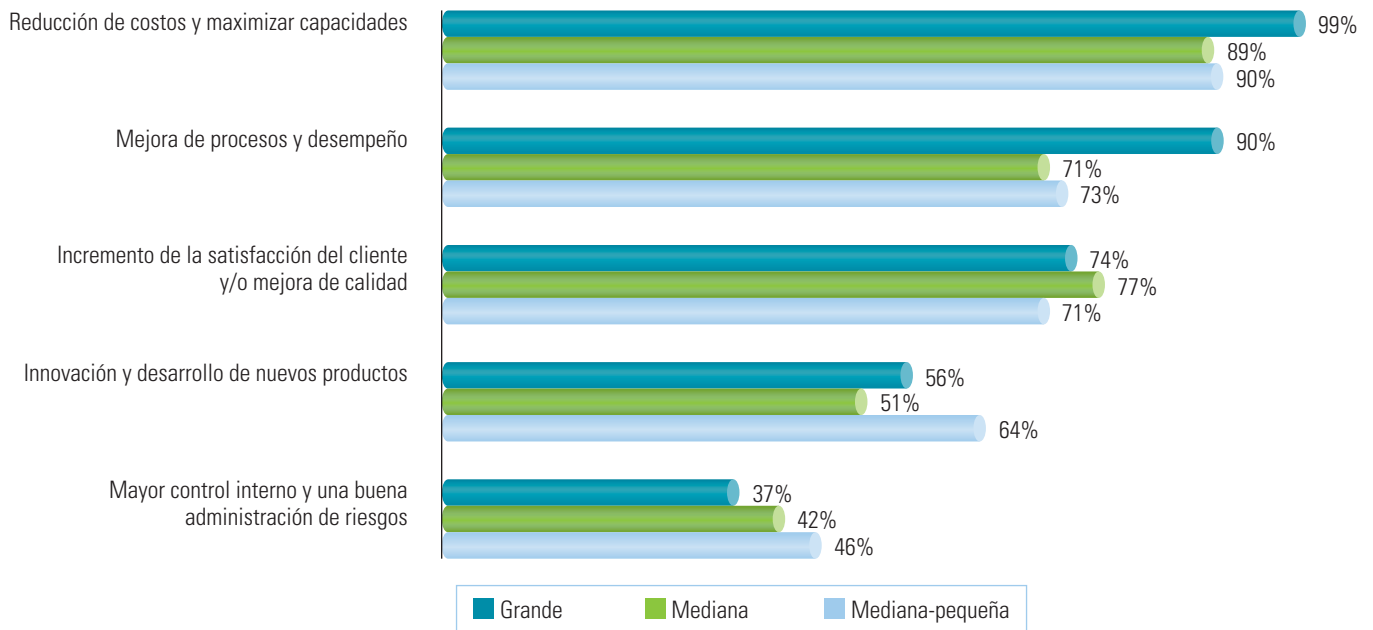
En el Índice Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial, en el periodo 2008-2009, México bajó al lugar 60 respecto al sitio 52 que obtuvo el año pasado

De esta manera pueden las empresas ir más allá de la reducción de costos y alcanzar una estrategia integral de optimización de costos que no sólo garantice la rentabilidad, sino que fortalezca efectivamente la competitividad.

Un complemento importante para la administración de costos es la gestión del capital de trabajo, ya que es un componente vital de un negocio saludable. El objetivo es optimizar el desempeño de los procesos involucrados en la generación de liquidez de la organización como son: Pedido al cobro (ciclo de ingresos), Compra al pago (ciclo de egresos) y Pronóstico de entrega (ciclo de producción). La eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar, por pagar, el manejo de inventarios así como una

óptima administración del efectivo, presentan un reto diferente y complejo, ya que adicionalmente a la búsqueda de acciones que permitan reducir los ciclos de generación de efectivo interno suficiente para cubrir las necesidades de liquidez, debemos añadir la búsqueda de la eficiencia de dichos procesos al menor costo interno posible.

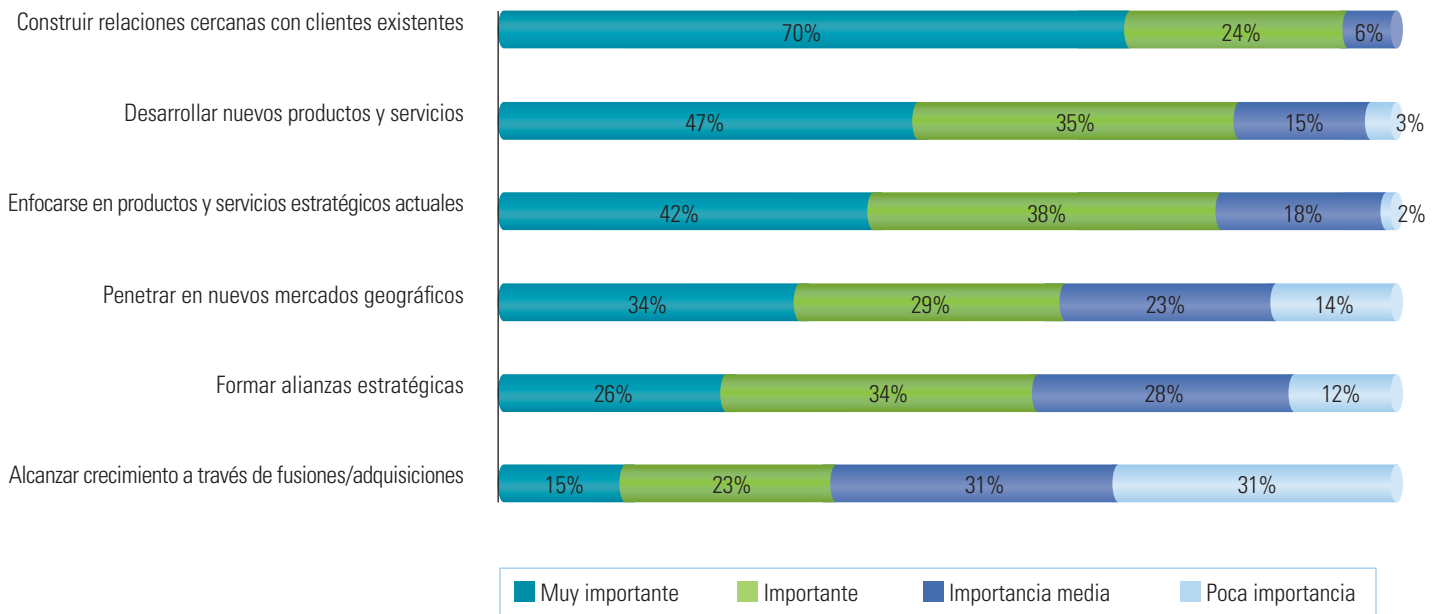
Sin lugar a dudas los beneficios de monitorear y mejorar los procesos son muchos. Según el estudio Business Process Management 2008³ de KPMG se encontró que el principal motivo para realizar iniciativas de mejora de procesos es incrementar la calidad y el enfoque en el cliente, así como incrementar la productividad.



*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.
 Grandes: ventas mayores a 5,000 MDP
 Medianas: ventas de 500 a 5,000 MDP
 Mediana-pequeña: ventas de 200 a 500 MDP

³ Fuente: Business Process Management Survey 2008. KPMG International. 2008.

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



De acuerdo con los empresarios en nuestro país, la estrategia más importante es la de construir relaciones cercanas con clientes. El cliente es lo más importante y para ello las compañías buscan fortalecer la lealtad y generar relaciones de largo plazo. No debemos olvidar que el cliente es el principal promotor de cambio en los modelos de negocio y es indispensable estar pendiente de sus requerimientos y de su satisfacción. Otra iniciativa importante es la de desarrollar el producto o servicio correcto. Esto es crítico para un negocio triunfador y requiere de un

profundo entendimiento de la base de consumidores y su constante cambio de necesidades, mismo que hace que el ciclo de vida de un producto se vuelva cada vez más corto.

Un negocio exitoso entiende la importancia del diseño e innovación y el crucial impacto en los márgenes, al tiempo que no subestima el gran reto de entrar a un nuevo mercado con un nuevo producto o uno ya existente, es por eso que los empresarios mexicanos identificaron como cuarta iniciativa penetrar a nuevos mercados.

Conservar valor

Control



La Alta Dirección debe ser quien establezca el apetito al riesgo, mientras lleva a cabo una supervisión más estrecha

La toma de decisiones en momentos difíciles requiere de objetividad y poner toda la atención en las tendencias del mercado, aun cuando haya que dar virajes rápidos. En esta circunstancia, la Alta Dirección requiere llevar a cabo los cambios estratégicos que abarcan acciones entre las que destacan: reducción inmediata de costos; control interno; reestructuras financieras y operativas; así como prevención de fraudes.

En ese sentido, un paso importante es el papel que la administración de riesgo y control interno han tomado debido a la combinación del cambio regulatorio, inestabilidad geopolítica y el crecimiento de la complejidad de manejar los negocios globales. Aun cuando falta mucho camino por recorrer en ese sentido y los avances han sido de pronto lentos, cada vez más compañías han incrementado sus niveles de inversión en esta área y la mayoría espera observar que esta tendencia continúe en el futuro.

Así como las funciones de riesgo y control reciben mayor atención, las expectativas de las metas y rendimiento están cambiando. Una vez enfocado en evitar pérdidas y cumplimiento con las regulaciones, el riesgo y control deben demostrar que también agregan valor al saber que hacen una contribución positiva y cuantificable al negocio.

El actor fundamental para llevar a cabo este cambio en la cultura organizacional es la Alta Dirección de las compañías; debe ser dicho actor quien establezca el apetito al riesgo, mientras lleva a cabo una supervisión más estrecha, siempre basados en mecanismos de control efectivos que ayuden a prevenir errores y malos manejos, así como los fraudes que siguen siendo un problema importante para las empresas mexicanas.

De los siguientes objetivos y beneficios de la administración de riesgos, ¿cuáles son los más importantes para su compañía?

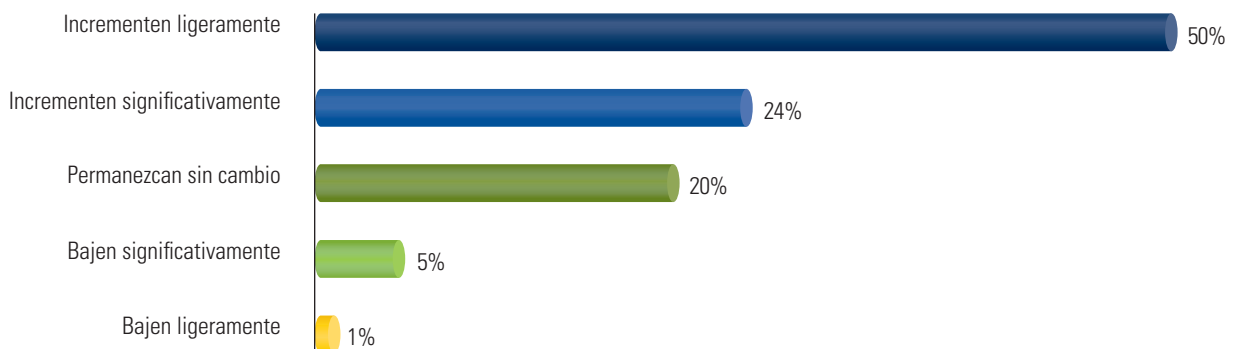


*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Para 62% de las compañías, desarrollar habilidades de administración de riesgos será una prioridad⁴

De acuerdo con una encuesta de KPMG, el 85% de los encuestados dijo que ya hizo una revisión o se encuentran en el proceso de revisar los procedimientos de la administración de riesgo en su compañía y 7% lo está planeando⁵.

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



⁴ Fuente: Never Again? Risk Management in Banking Beyond the Credit Crisis, KPMG International Survey, 2009

⁵ Fuente: Never Again?... Op.cit.

Maximizar valor

Desempeño

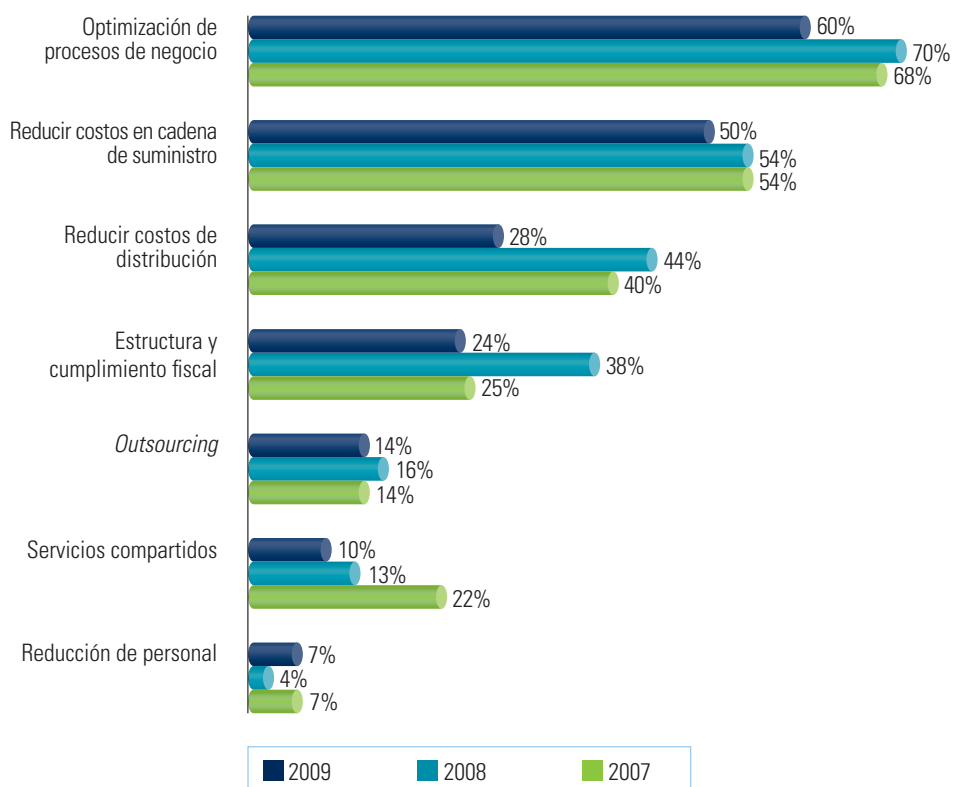


En momentos críticos como el actual, no hay compañía que sea impermeable a los problemas que se suscitan. Algunas mantienen su estabilidad, con ciertos altibajos; otras, están saliendo del momento más difícil y ahora necesitan sacar lo mejor de sí mismas para retomar el rumbo.

Concentrarse en las fortalezas de la empresa es una de las maneras más efectivas de mejorar el desempeño, optimizar costos y aumentar la rentabilidad a través de acciones como: generación estratégica de efectivo; desinversiones; así como incremento de eficiencia y capacidades.

Principales estrategias de las compañías en México

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



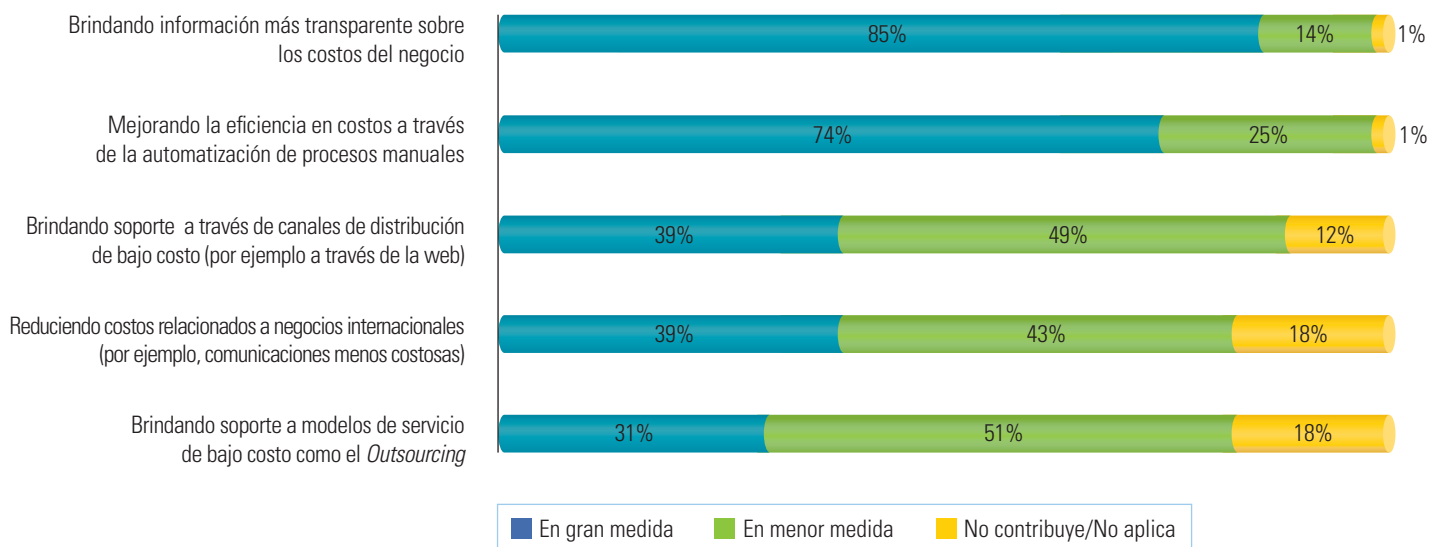
*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

La clave de la rentabilidad está en lograr un entendimiento amplio de la optimización de costos

La clave de la rentabilidad está en lograr un entendimiento amplio de la optimización de costos, tomando en cuenta las interdependencias con sus diferentes *stakeholders*, al exterior, y entre las distintas áreas de la compañía, al interior. Así mismo es fundamental establecer planes estratégicos para medir los avances y minimizar los costos innecesarios.

No obstante, hay que enfatizar que los proyectos de optimización de costos requieren de un análisis exhaustivo y profundo de la empresa, para tomar decisiones correctas en cuanto a cuáles costos pueden ser eliminados sin sacrificar áreas vitales del negocio.

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



Existe una fuerte correlación entre la planeación efectiva, la administración de proyectos y un resultado exitoso, que se traduce en claras recompensas al aplicar una buena práctica en la inversión de TI.

Sin embargo, un estudio de TI señala que sólo uno de cada ocho ejecutivos cree obtener el máximo valor del negocio de su inversión en tecnología⁶.

74% consideran que las **TI** ayudan a **mejorar la eficiencia en costos**

⁶ Fuente: Getting the Most From Your Investment in IT, KPMG International. 2008

Outsourcing

El ambiente competitivo de hoy en día está forzando a las organizaciones a ver cuidadosamente sus operaciones con el fin de competir de manera efectiva. Como hemos visto en los capítulos anteriores, las necesidades de reducción y optimización de costos, así como de fortalecimiento del control interno, llevan a buscar métodos que ayuden a las estrategias de rentabilidad del negocio.

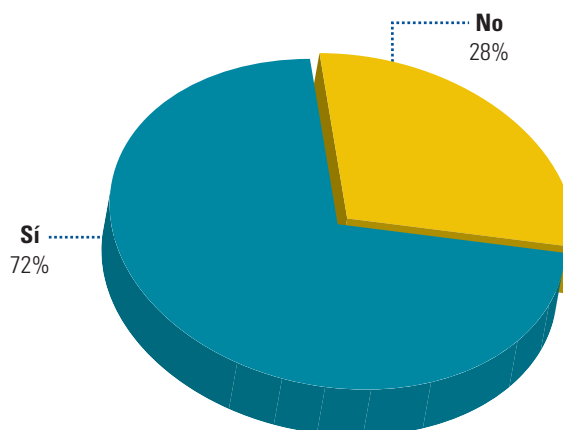
Según el estudio Strategic Evolution: A Global Survey on Sourcing Today⁷, el 89% de las organizaciones planea mantener o incrementar su nivel de *outsourcing*. En comparación con los resultados de este estudio, 77% de los ejecutivos hace las mismas afirmaciones.

KPMG ubicó en un estudio las 10 locaciones emergentes en América donde existen grandes oportunidades de desarrollo para operaciones de *outsourcing*:

Buenos Aires (Argentina), Campinas (Brasil), Curitiba (Brasil), Calgary (Canadá), Winnipeg (Canadá), Santiago (Chile), Guadalajara (México), Querétaro (México), Boise (Estados Unidos), Indianápolis (Estados Unidos)⁸



¿Su empresa ha contratado en los últimos 2 años servicios de *outsourcing*?

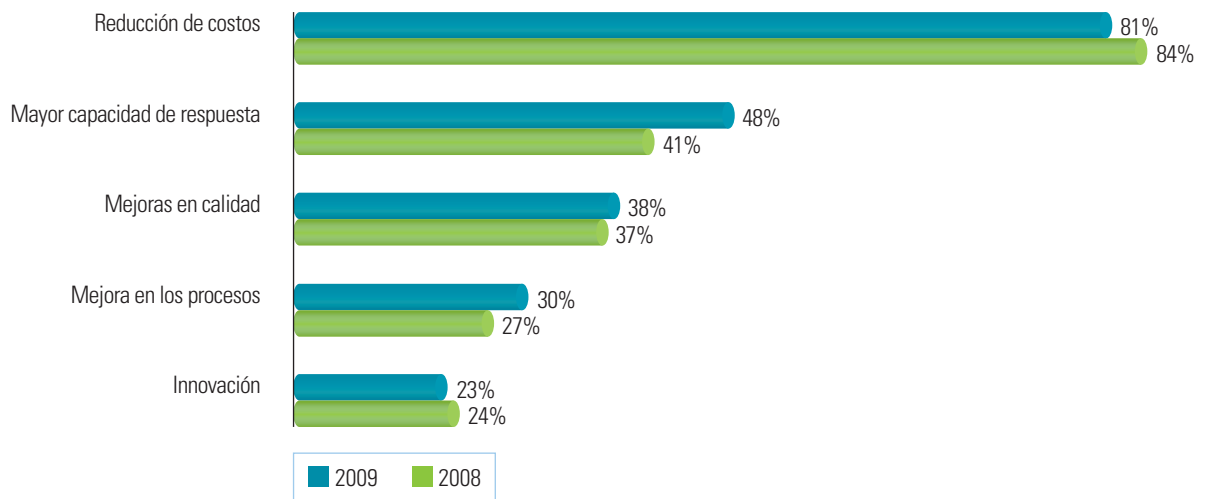


Es importante señalar que los resultados de este año no sufrieron modificación alguna con respecto a los del 2008.

⁷ Fuente: Exploring Global Frontiers: The New Emerging Destinations, KPMG International. 2009.

⁸ Fuente: Exploring Global Frontiers... Op.cit.

¿Qué beneficios espera su organización respecto a los servicios de *outsourcing*?



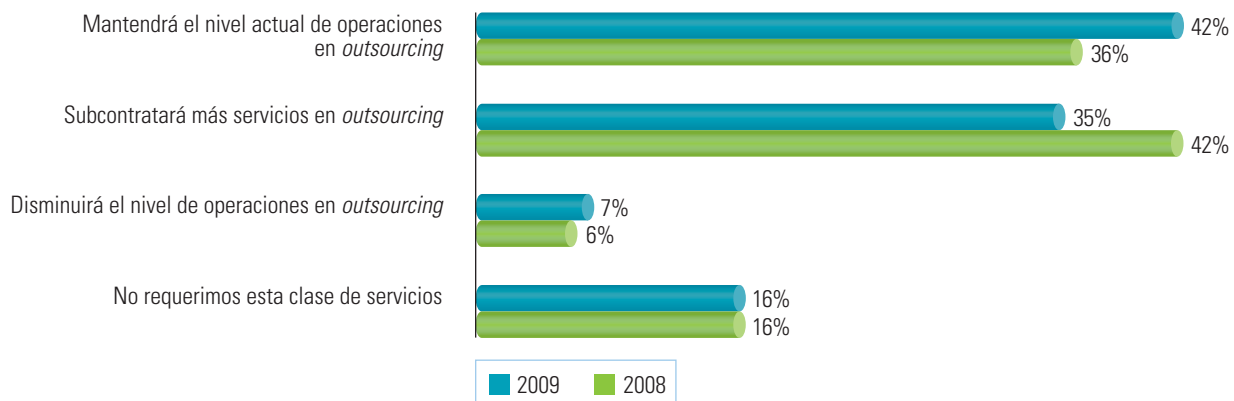
*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

Muchas empresas actualmente están considerando la utilidad del *outsourcing* de auditoría interna, investigación y desarrollo, así como arquitectura de seguridad

Muchas organizaciones están considerando obtener ahorros de sus operaciones a través del *outsourcing*. El costo puede ser un factor clave pero se encuentra muy alejado de ser la única razón potencial; de hecho, un acercamiento basado sólo en el costo puede ser contraproducente.

Así mismo, están considerando la utilidad del *outsourcing* de auditoría interna, investigación y desarrollo, así como arquitectura de seguridad, entre otros, debido a que así se puede ayudar a transformar procesos, incrementar productividad, reducir tiempo al mercado o ayudar a un negocio a comprar y vender compañías con mayor facilidad y rentabilidad, así como el control interno de la compañía.

Considera usted que en los próximos 3 años su empresa...



Crear valor

Crecimiento



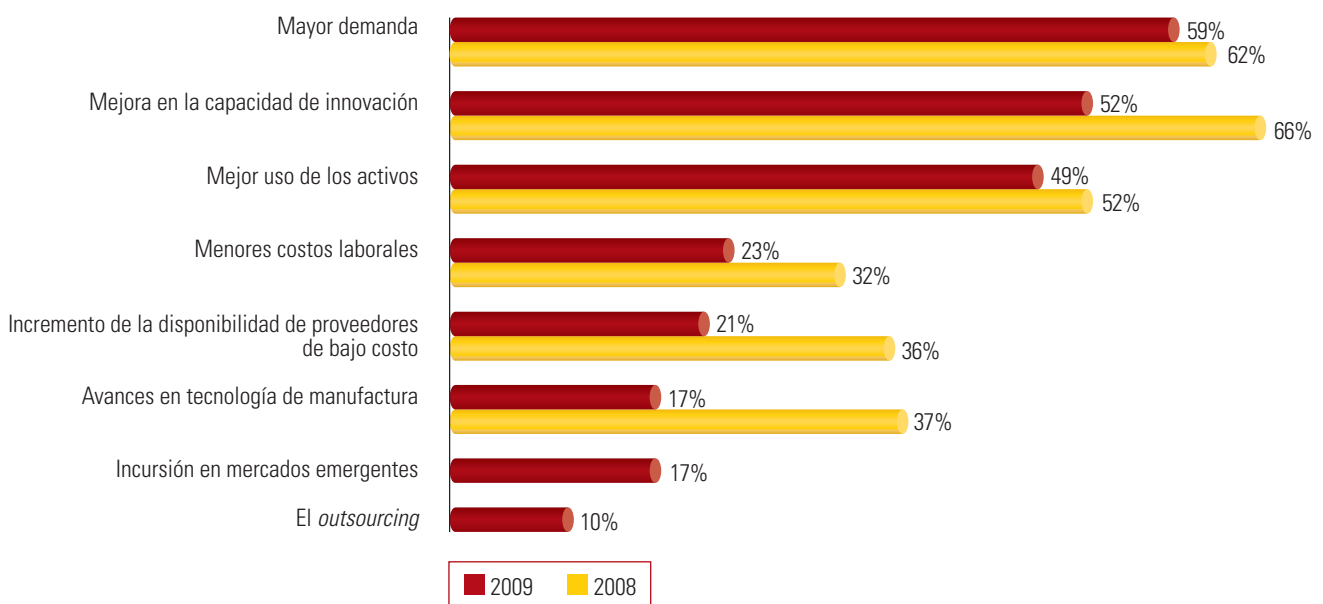
Como hemos visto, el actual ambiente generado por la crisis económica, puede ser un reto complejo, sin precedentes, pero al fin un reto más para muchas compañías.

De hecho, algunas empresas buscan la manera de capitalizar el momento y encontrar fuentes alternativas de

financiamiento, incluso adquirir a otras compañías o acceder a mercados internacionales.

Entre las acciones que pueden llevar a cabo están: acceso a financiamiento; expansión vía fusiones o adquisiciones; inversiones en infraestructura y activos alternativos.

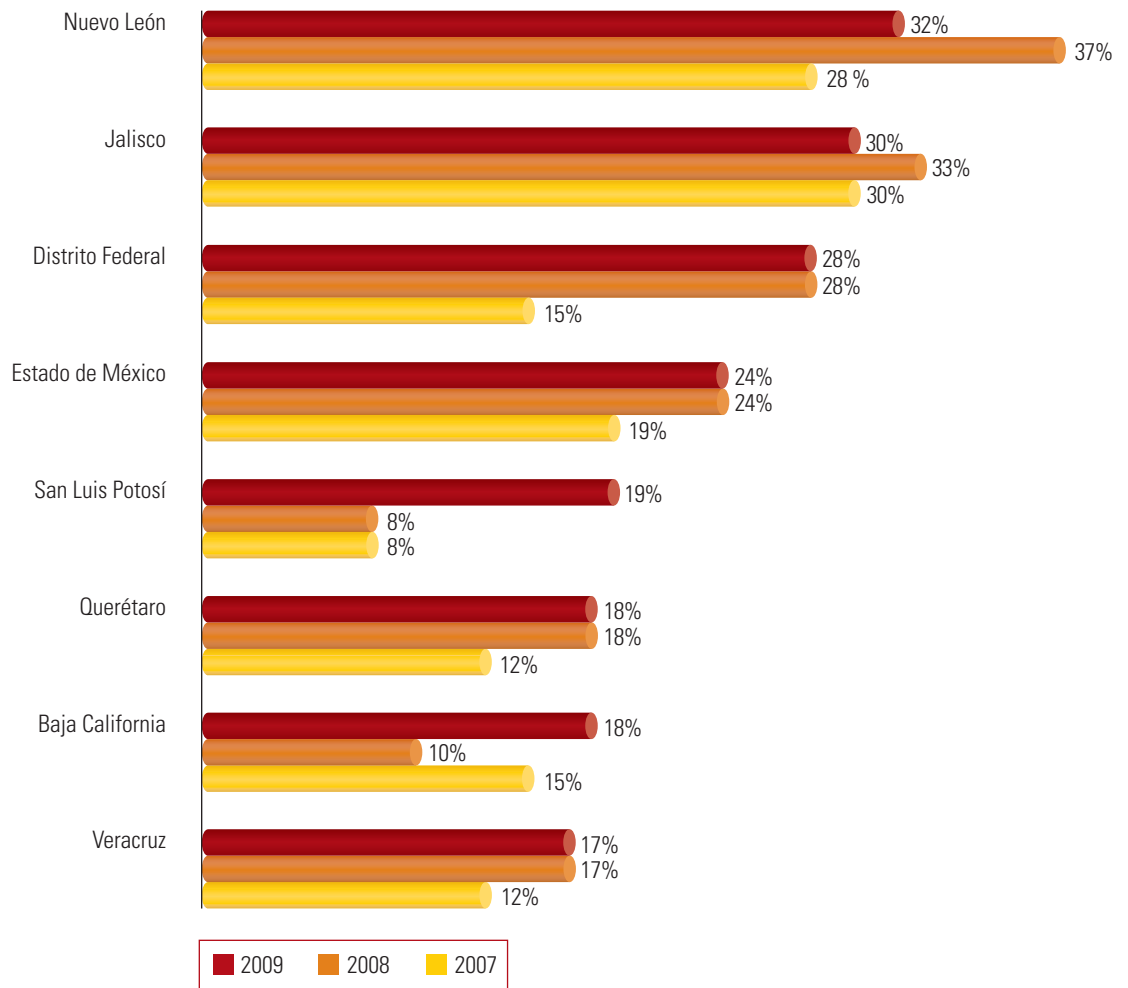
¿Cuáles de los siguientes factores considera que contribuirán a que su empresa genere mayores utilidades en los próximos tres años?



*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta. Los últimos dos puntos solamente fueron mencionados este año como factores importantes.

Entrada a nuevos mercados

El 51% de los encuestados tiene planes de expandir operaciones en algún otro estado de la República en los próximos tres años. Esto refleja una disminución en comparación con el año pasado que representaba el 64%.

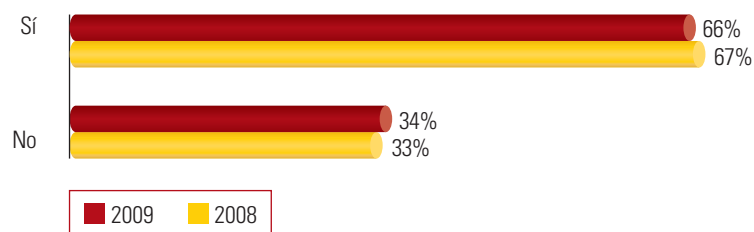


*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

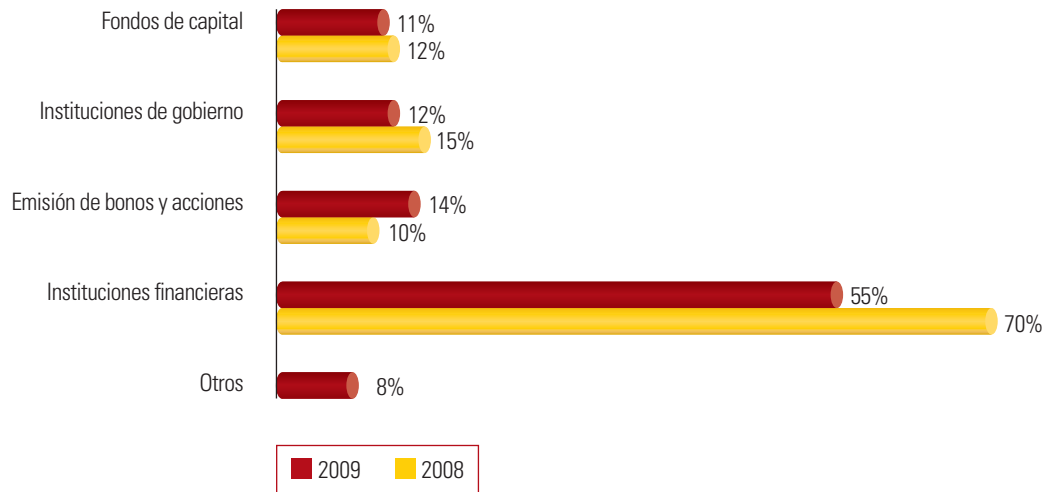
Otros estados mencionados: Yucatán, Sonora, Chihuahua Baja California Sur.

Financiamiento

¿Su empresa requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



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



Otros mencionados: proveedores, casa matriz.

Los fondos de capital privado son una herramienta de importancia creciente para el financiamiento

Observamos una reducción importante en la recurrencia a las instituciones financieras cuando de financiamiento se trata, debido principalmente al aumento de las tasas de interés bancarias, mayores restricciones en el acceso a créditos y la situación económica del país¹⁰, aunque sigue siendo la opción predominante.

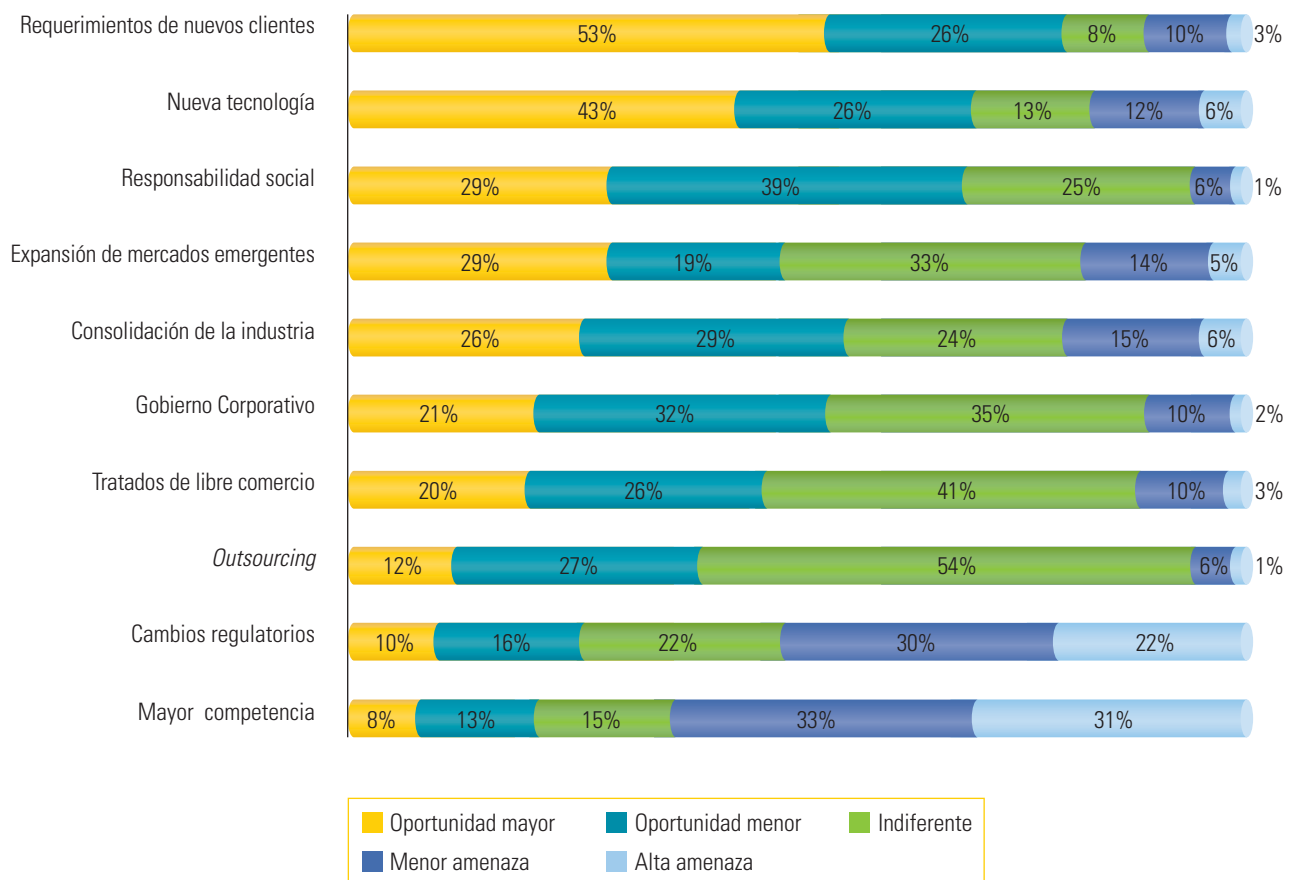
En cambio, vemos que los fondos de capital privado son una herramienta de importancia creciente para el financiamiento y desarrollo de empresas de todos los tamaños. Se trata de inversionistas profesionales que aportan no sólo dinero sino estrategia, contactos y experiencia. Quienes aceptan el apoyo de uno de estos inversionistas pueden tomar aliento para la siguiente etapa de desarrollo y crecimiento.

En el último trimestre del 2008, el Banco de México reportó que el 28.6% de las empresas obtuvo algún tipo de crédito bancario⁹

⁹ Fuente: Comunicado de Prensa "Evolución del Financiamiento de las empresas durante el Trimestre Octubre- Diciembre de 2008"; Banxico.

¹⁰ Op. cit. "Evolución del Financiamiento de las empresas..."

Oportunidades y amenazas



Principales oportunidades

- Requerimientos de nuevos clientes
- Nueva tecnología
- Responsabilidad Social

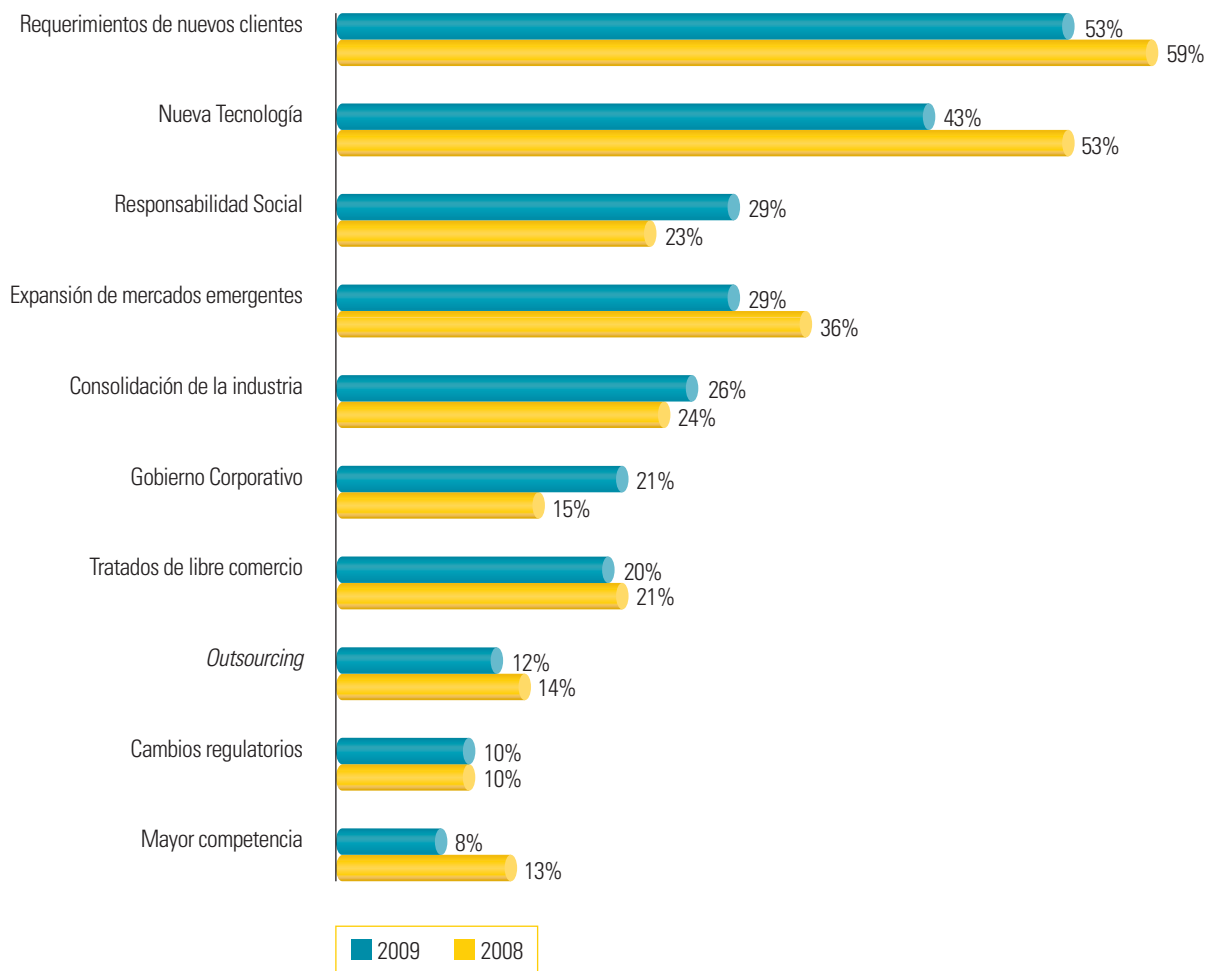
Principales amenazas

- Mayor competencia
- Cambios regulatorios
- Nueva tecnología
- Consolidación de la industria

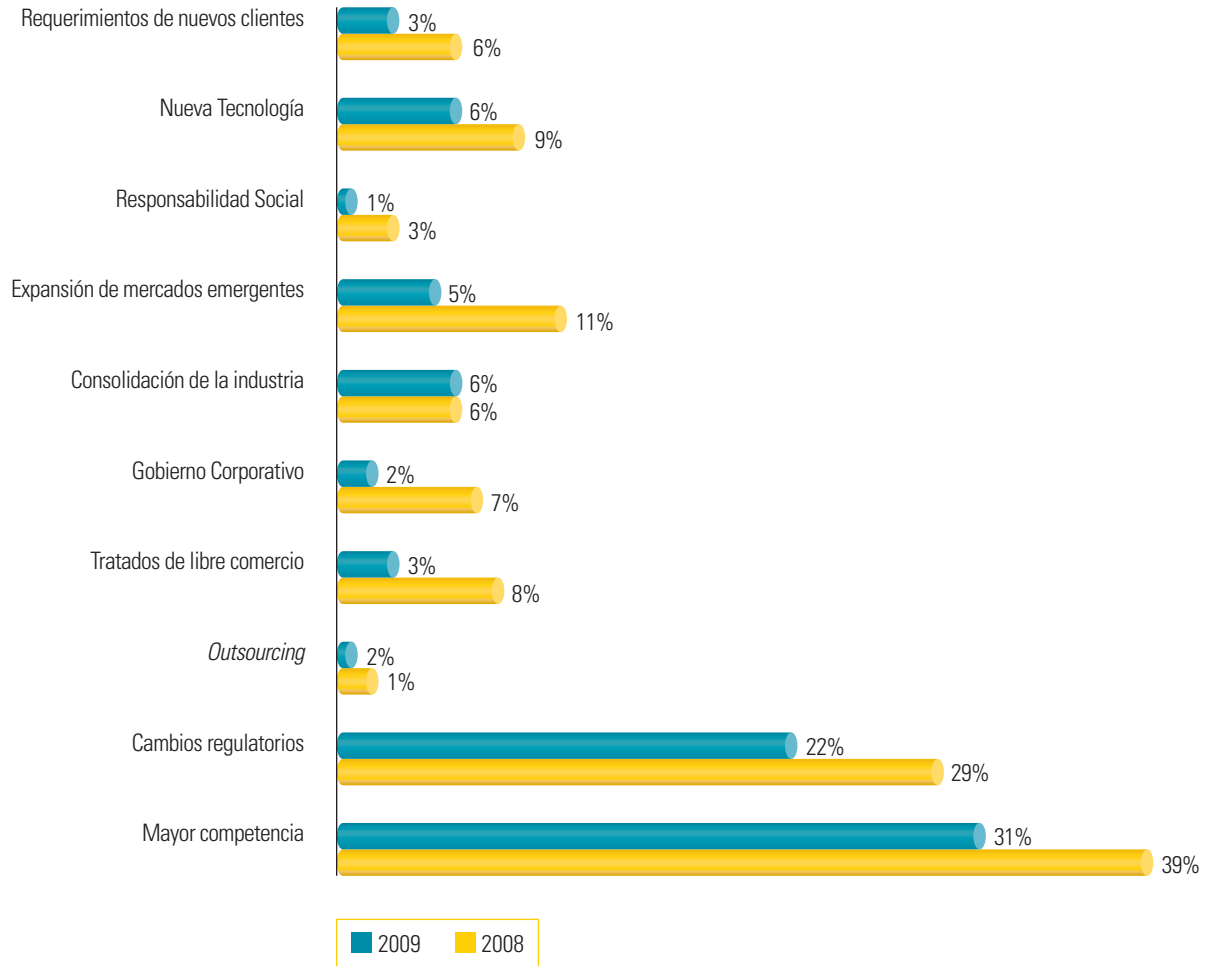
Los requerimientos de nuevos clientes siguen siendo vistos como una gran oportunidad por los ejecutivos (79%). La satisfacción del cliente puede representar importantes ingresos a la compañía.

Por otro lado, se observa cada vez más una relevancia de las estrategias de Responsabilidad Social. Ser una compañía "verde" puede representar un importante crecimiento en los rendimientos, como ha sucedido para las compañías que pertenecen al Dow Jones Sustainability Index y al indicador inglés conocido como FTSE4good.

Comparativo de oportunidad mayor vs. 2008



Comparativo de alta amenaza vs. 2008



Conclusiones



Algunas compañías mexicanas reportaron que para ellos la crisis representa una oportunidad

Salir adelante en tiempos de crisis requiere un total compromiso de la Alta Dirección. Los empresarios deben aceptar esta nueva realidad y pensar en soluciones que no sean de corto plazo, sino que construyan un modelo de negocio que los lleve al éxito a la larga.

Tiempos de confusión son también tiempos de oportunidades. Algunas compañías mexicanas reportaron que para ellos la crisis representa una oportunidad.

Otros están tomando acciones a corto plazo para contrarrestar la crisis, sobre todo enfocándose en:

- Reducción de costos
- Reestructuras operativas
- Fortalecer las estrategias de control interno

En ese sentido, la optimización de costos puede contribuir al fortalecimiento para las compañías, debido a que es una estrategia a largo plazo y tiene un enfoque de transformación de la cultura organizacional.

Por su parte el gobierno debe seguir tomando acciones para dar una estabilidad política al país y así fomentar la inversión, debe disminuir la inseguridad y corrupción. Los ejecutivos en general no se encuentran satisfechos con el papel del gobierno para promover la competitividad y contrarrestar la crisis económica mundial, pero se espera que esta percepción se modifique toda vez que aún es muy pronto para calificar el papel del gobierno.



■ ■ ■ ■

La optimización de costos puede contribuir al fortalecimiento para las compañías, debido a que es una estrategia a largo plazo

En cuanto al crecimiento, las empresas que tienen planes de expandirse prefieren a los estados de Nuevo León, Jalisco y Distrito Federal.

Si bien las instituciones financieras siguen siendo las preferidas por aquellas empresas que requieren un financiamiento externo han tenido una reducción importante en el porcentaje de búsqueda de crédito, mientras que la emisión de bonos y acciones ha tenido un aumento tal vez menos perceptible, pero relevante al observarlo detenidamente.

Los ejecutivos mexicanos siguen viendo que una mayor demanda es un factor determinante para la generación de utilidades, seguido por la mejora de capacidad de innovación y el mejor uso de activos.

La administración de riesgos está cobrando importancia dentro de las empresas y algunos de los beneficios detectados por los ejecutivos son el maximizar la rentabilidad de las unidades de negocio y evitar pérdidas. Como respuesta a estos beneficios, las organizaciones incrementarán el nivel de inversión dedicado a riesgos y controles internos.

Los empresarios están trabajando en las siguientes estrategias para la optimización de costos

- Optimización de proceso de negocio
- Reducir costos en cadena de suministro
- Herramientas de TI
- *Outsourcing*



Los empresarios están trabajando en las siguientes estrategias para la optimización de costos

- Optimización de proceso de negocio
- Reducir costos en cadena de suministro
- Herramientas de TI
- *Outsourcing*

La obtención de información más transparente sobre los costos del negocio es la principal forma en que las TI están ayudando a los ejecutivos a reducir costos, seguido por la mejora de eficiencia en costos a través de la automatización de procesos manuales.

La reducción de costos es la principal razón por la cual las compañías en México planean incrementar o mantener su nivel de *outsourcing*.

Dentro de las principales oportunidades que ven los ejecutivos destacan los requerimientos de nuevos clientes. Conforme el tiempo pasa, los clientes requieren nuevas especificaciones de un producto o servicio y ahí es donde ven los ejecutivos la principal oportunidad para su empresa, seguido por las oportunidades que representa la nueva tecnología.

Una de las principales amenazas que perciben los ejecutivos son los cambios regulatorios, los cuales se esperan serán significativos después de esta crisis económica ya que los órganos regulatorios harán cambios para evitar un suceso similar en el futuro.



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." © 2009 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176, México, 11650, D.F.
Impreso en México. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa suiza.