

# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2008

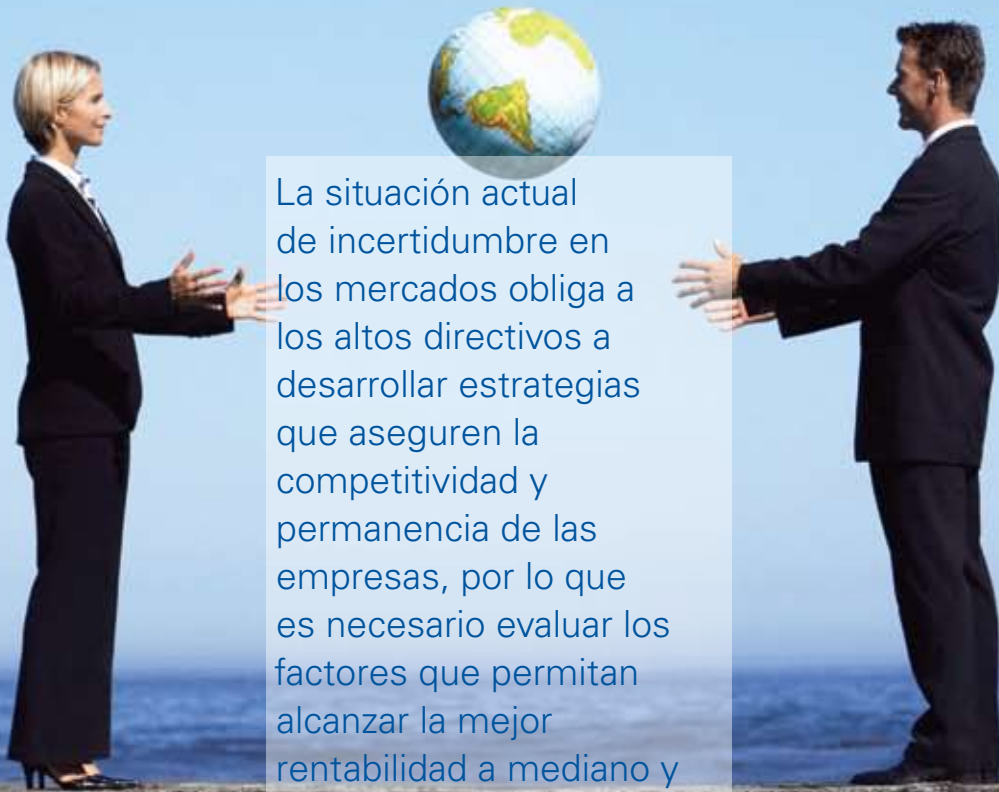
KPMG EN MÉXICO



# Contenido

4	Introducción y Metodología
7	Competitividad
10	Prioridades Estratégicas de las Empresas en México
13	Reducción de Costos
18	Administración de Riesgos
21	Crecimiento
23	Expansión Dentro de la República
24	Modelo de Inversión para Incrementar la Participación de Mercado
26	Financiamiento
28	Factores que Afectan el Modelo de Negocio
30	Incremento de Utilidades
32	Estándares Internacionales como Apoyo a la Competitividad
34	Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable
37	Outsourcing
40	Oportunidades y Amenazas
42	Reflexión Final

# Introducción



La situación actual de incertidumbre en los mercados obliga a los altos directivos a desarrollar estrategias que aseguren la competitividad y permanencia de las empresas, por lo que es necesario evaluar los factores que permitan alcanzar la mejor rentabilidad a mediano y largo plazo.

Con el objetivo de brindar una perspectiva a la alta dirección de las prioridades y factores que se presentarán en el mercado durante los siguientes años, KPMG y AMECE se han vuelto a unir para realizar el tercer estudio de Perspectivas de la Alta Dirección en México 2008.

El presente estudio se realizó a partir de una encuesta aplicada a más de 320 directivos de empresas que operan en México. Las empresas que participaron en este estudio representan diversos sectores e industrias, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Sector	Porcentaje de participación
Manufactura/Industrial	20%
Consumo/Retail	16%
Alimentos y Bebidas	13%
Química/Farmacéutica/Salud	9%
Servicios Financieros	8%
Servicios	8%
Electrónicos/Telecomunicaciones/ Software	7%
Automotriz	5%
Energía y Recursos Naturales	3%
Construcción/Infraestructura/Inmobiliarias	2%
Transporte	2%
Otros	7%
Total	100%

Otros: Entidades no Lucrativas, Gobierno, Comunicaciones/Medios de Comunicación

A las empresas involucradas en este estudio se les pidió contestar un cuestionario que se les envió por correo electrónico, el cual fue complementado con la aplicación de encuestas de manera telefónica.

Participaron en esta encuesta:

Directores Generales	36%
Directores de Administración y Finanzas	30%
Miembros del Consejo de Administración	16%
Otros	18%

Otros: Gerente, Subdirector.

## Sobre KPMG

KPMG International es la entidad coordinadora de una red global de firmas de servicios profesionales que proveen servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría.

Tenemos presencia en 145 países y contamos con más de 123,000 profesionales en las firmas miembro alrededor del mundo.

KPMG en México cuenta con 125 Socios y más de 2,300 profesionales en 17 oficinas localizadas estratégicamente en las ciudades más importantes de la República Mexicana para ofrecer servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: [www.kpmg.com.mx](http://www.kpmg.com.mx).

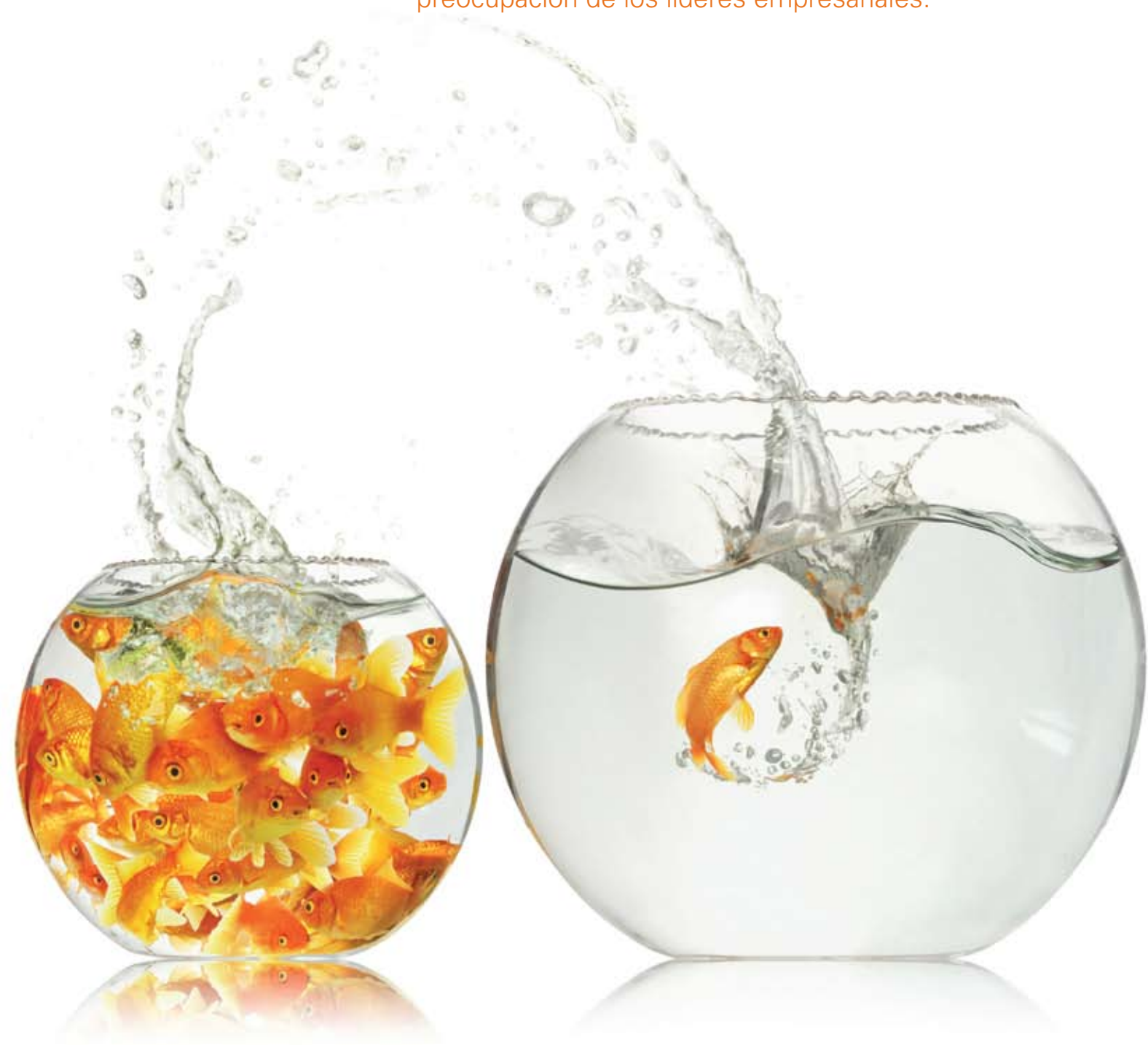


## Sobre AMECE

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

# Competitividad

En el camino a la competitividad es importante tomar en cuenta tanto las acciones requeridas para alcanzar las metas, como las condiciones del mercado. Por otra parte, los aspectos económicos, políticos y sociales tienen un impacto significativo en los negocios y son preocupación de los líderes empresariales.



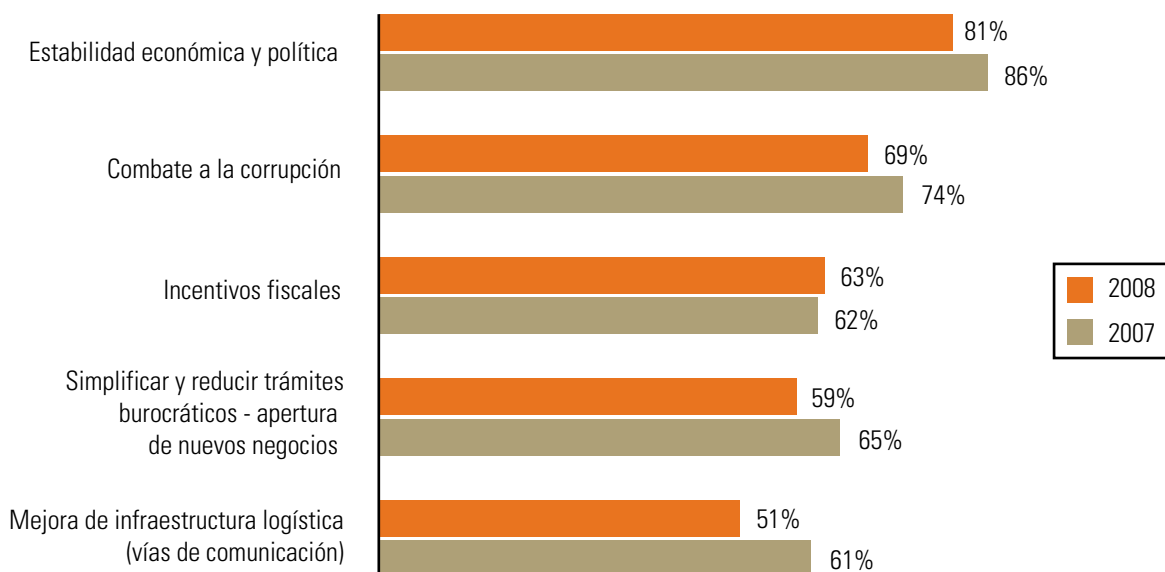
En el Índice Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, México se ha movido tres lugares en relación al año pasado, posicionándose en el número 52, muy por arriba de Brasil, el otro gigante económico de la región.

El importante progreso realizado en términos de estabilidad macroeconómica y el gran tamaño de mercado contribuyen al éxito de la competitividad del país.

Sin embargo, la gobernabilidad pública, la seguridad y el sistema de educación todavía requieren esfuerzos para obtener niveles de primer mundo. Además, una mayor libertad de factores de mercado, especialmente el mercado laboral, requiere una mejor asignación de los recursos para un uso más productivo.

Como en años anteriores, cuestionamos a los directivos sobre las variables que ellos consideran clave para hacer de México un país competitivo.

### ¿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: Acceso a fuentes de financiamiento, Regulaciones a sindicatos, Incrementar los apoyos a PYMES, Educación, Seguridad, Transparencia y Rendición de cuentas, Reformas estructurales.

En el Índice Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, México se sitúa en el lugar 52. Con respecto a los países latinoamericanos, México se encuentra por debajo de Chile (lugar 26) pero por encima de Colombia (69), Brasil (72) y Argentina (85)<sup>1</sup>

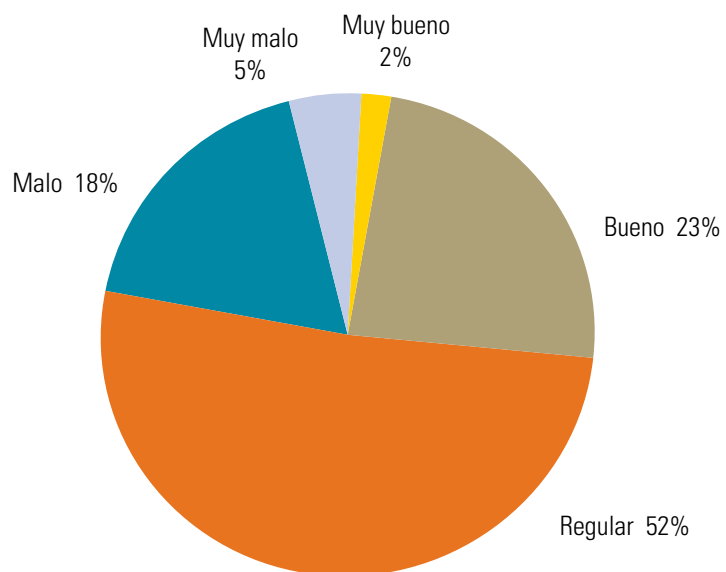
Sin duda, es necesario que el gobierno mantenga una estabilidad económica y política que ofrezca a inversionistas nacionales y extranjeros la seguridad de contar con las condiciones adecuadas para desarrollar sus planes a mediano y largo plazo. Haciendo un comparativo de los resultados contra el año pasado, podemos notar que el tema del desarrollo de incentivos fiscales está tomando fuerza como una variable esencial para impulsar la competitividad en nuestro país.

Los empresarios mexicanos consideran que el sector privado en el país se ve perjudicado seriamente por el problema de la corrupción. Los resultados obtenidos de un estudio realizado por KPMG<sup>2</sup> nos indican que dentro de las consecuencias de la corrupción, el 67% de las empresas ve afectada de alguna manera su competitividad por la corrupción y la falta de transparencia de las autoridades que regulan su industria o mercado. Urge un compromiso de sociedad, autoridades y sector privado, para fortalecer la integridad de nuestras instituciones y así fomentar condiciones de negocios más confiables.

Al preguntar a los directivos sobre su percepción sobre las acciones que el actual gobierno está llevando a cabo para promover la competitividad empresarial, un 25% considera el papel del gobierno como positivo, sin embargo, el 23% considera que el papel del gobierno es malo o muy malo.

Esto denota, por una parte, que para este periodo existe un ambiente optimista, pero en otro sentido, también hay un claro mensaje que es necesario realizar acciones en materia de promover la estabilidad, combate a la corrupción, simplificación de trámites y facilidades para emprender nuevos negocios, entre otros.

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



El 25% de las empresas califica de muy bueno o bueno el papel que el gobierno está realizando como promotor de la competitividad.

<sup>1</sup>Fuente: World Economic Forum: "The Global Competitiveness Report 2007-2008"

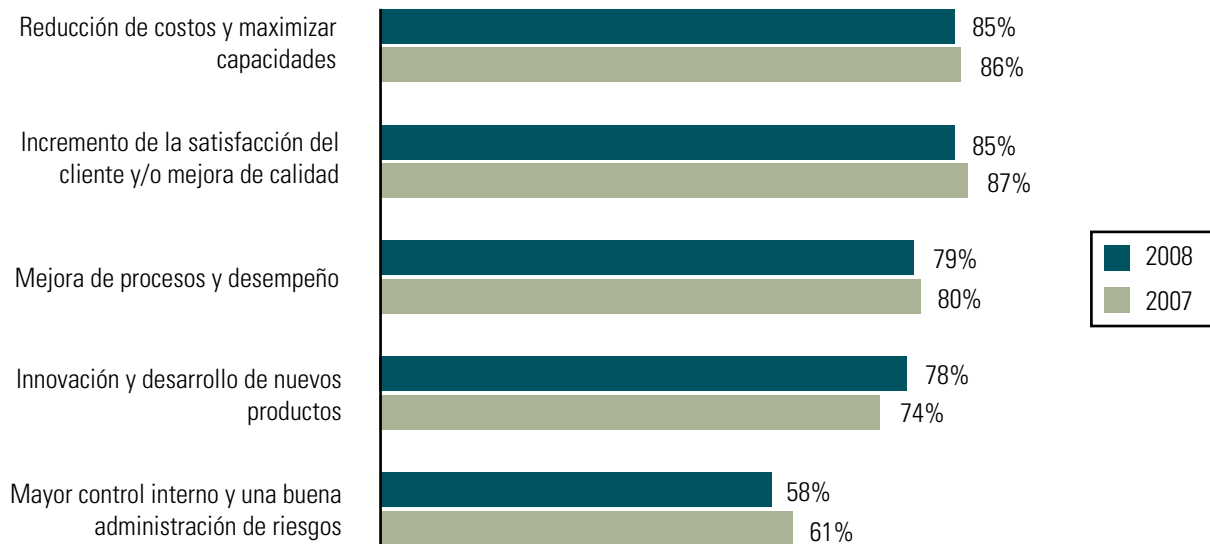
<sup>2</sup>Fuente: Estudio de Fraude y Corrupción en México 2008, KPMG en México

# Prioridades Estratégicas de las Empresas en México

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Los altos directivos, conscientes de la necesidad de implementarlos con éxito, buscan alinear sus estrategias con las características del entorno. Para ello es importante tener la capacidad de evaluar las iniciativas que conducirán a las organizaciones a la competitividad 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. Otras estrategias mencionadas: Adopción y desarrollo de los negocios electrónicos (regional y nacional), Outsourcing de diversas actividades.

La satisfacción del cliente se busca de diferentes maneras. Ésta puede ser alcanzada a través de programas de calidad total o estableciendo programas de lealtad. Día a día la satisfacción del cliente está cobrando más fuerza ofreciendo productos o servicios innovadores.

Los líderes en reducción de costos ven esta estrategia en términos sostenibles y las iniciativas de reducción de costos van acorde con los objetivos estratégicos del negocio porque a menudo son parte integral de la liberación de efectivo que ayudará a financiar objetivos estratégicos.

Para lograr un programa de innovación y desarrollo de productos exitosos una organización debe conocer al cliente y anticiparse a sus necesidades. Un sistema de Inteligencia de Negocios (BI) es una herramienta de apoyo para este propósito, ya que es capaz de ofrecer información de demanda, hábitos de compra, contexto social de producto, programas de lealtad, entre otros.

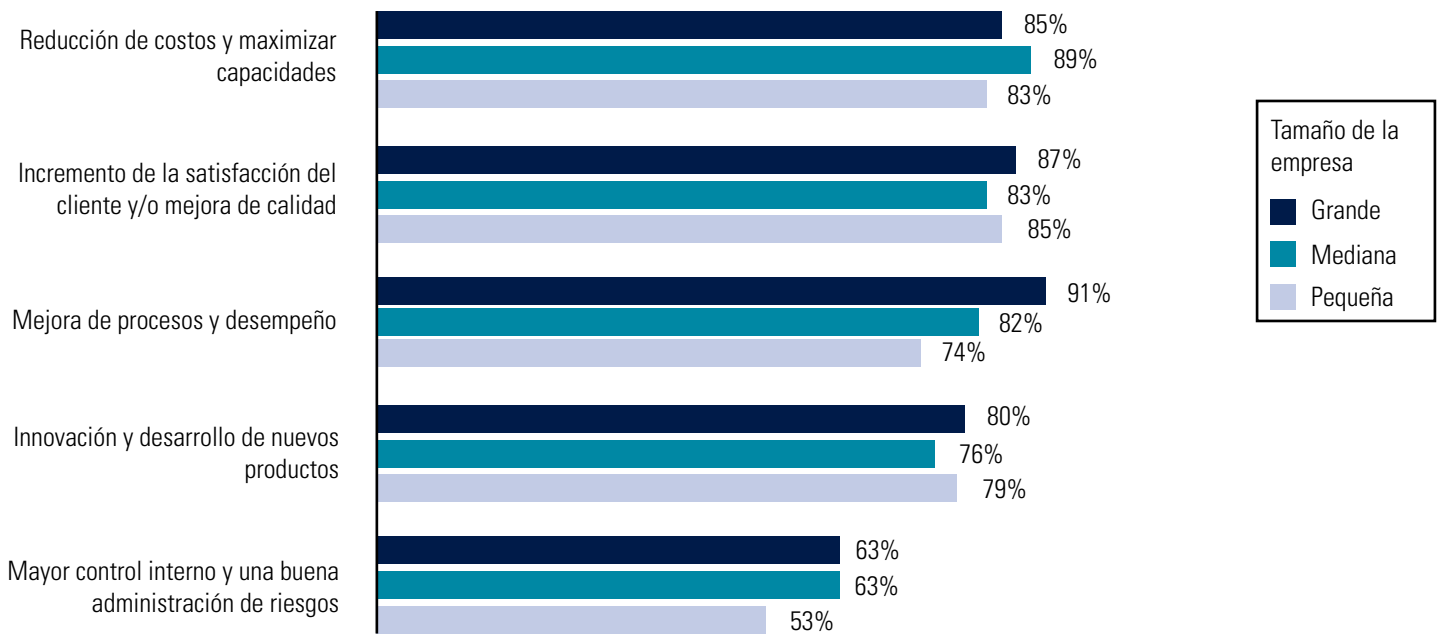
**74%**  
de los ejecutivos  
implementa programas  
para monitorear la  
satisfacción  
de los clientes<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Fuente: Perspectivas de la Alta Dirección 2007, KPMG en México

## Principales estrategias para mejorar la competitividad

- Reducción de costos
- Incremento de la satisfacción del cliente y/o mejora de calidad
- Mejora de procesos y desempeño

### Por tamaño de la empresa:



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

# Reducción de Costos

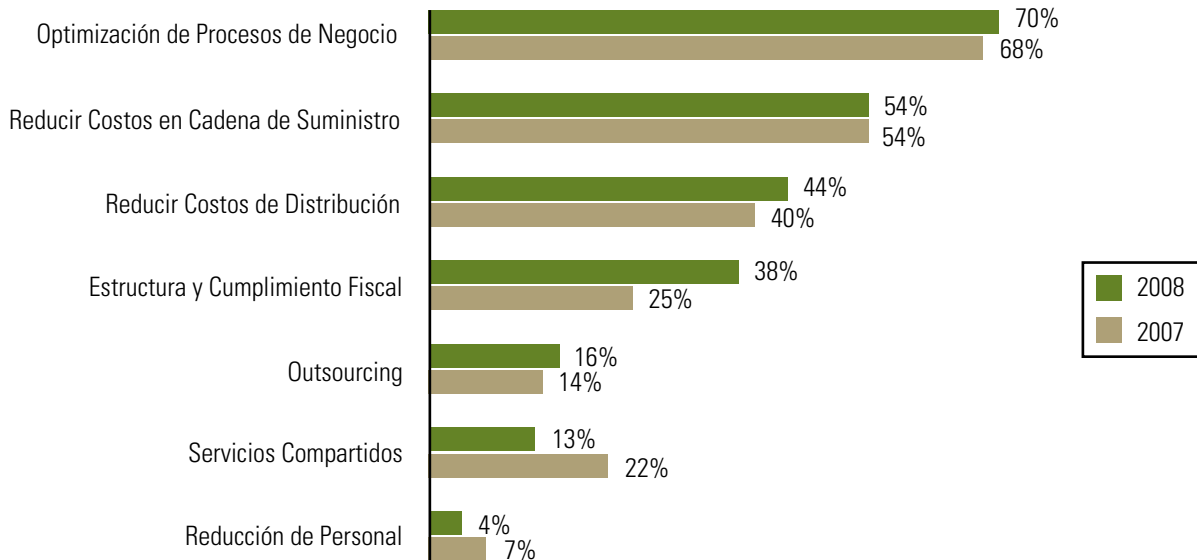


La mayoría de las compañías encuestadas consideró a la reducción de costos como la estrategia que las llevará a ser más competitivas.

Las empresas que destacan por su liderazgo han logrado entender la forma en que su modelo de negocios general impacta en sus gastos, y al hacer cambios a un nivel estratégico han conseguido edificar una base de menores costos de manera sustentable y permanente.

Es recomendable mantener a la gente enfocada en objetivos e implementar procesos que permitan la medición del avance. Hay que mantener a la gente informada de los progresos y también es recomendable darles algún tipo de incentivo.

## ¿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.

## Reducción de Costos en la Cadena de Suministro

Los verdaderos líderes en el campo de la reducción de costos piensan en términos sostenibles y alinean sus iniciativas de reducción de costos con sus objetivos estratégicos de negocio. De hecho, sus estrategias de reducción son a menudo parte de un plan integral para ayudar a financiar objetivos estratégicos.

Se sugiere a las organizaciones dar prioridad al fortalecimiento de las relaciones a través de la cadena de suministro con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible, en lugar de llevar a cabo proyectos aislados.

En materia de reducción de costos, las compañías han llevado a la práctica varias iniciativas, entre ellas se encuentran: reducción de niveles del inventario, uso de catálogos de compra, utilización de outsourcing y proveedores de bajo costo en mercados en desarrollo. En el mejor de los casos estas iniciativas han producido ganancias a corto plazo, y en escenarios menos favorecidos los proyectos han tenido que repetirse en un intervalo de tiempo.

La administración de inventarios es un ejemplo en el que las empresas pueden obtener resultados rápidos, pero hay que tener cuidado para que sean constantes, como los que se logran con un sistema de Identificación por Radio Frecuencia (RFID). El RFID permite monitorear movimientos de inventarios y comparte información con proveedores para lograr inventarios administrados por ellos, re-orden automático, y permite disminuir los niveles máximos de inventario, logrando bajar los costos sin sacrificar servicio a clientes.

## Estructura y Cumplimiento Fiscal

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la estructura y cumplimiento fiscal son vistas como una de las estrategias que apoya en la reducción de costos. A nivel mundial el 75% de las compañías de alto desempeño reportó haber tenido beneficios del 3% al 10% del total de sus ventas derivados de una adecuada estructura fiscal<sup>4</sup>.

**El rubro que mayor crecimiento registró como estrategia para optimizar costos es la estructura y cumplimiento fiscal**

Las compañías con mejores prácticas en el ámbito de impuestos tienen bajo control sus asuntos fiscales y formulan sus procesos de impuestos en base al entorno fiscal actual y futuro. En dichas compañías el área fiscal se percibe como generador de valor y no sólo como un área de cumplimiento y carga administrativa.

### Una compañía líder en el ámbito fiscal debe:

- Manejar correctamente sus impuestos y riesgos
- Tener una estructura fiscal documentada y aprobada por el Consejo
- Mantener una estructura fiscal que sea compatible con su operación y desarrollo comercial
- Tener un sistema que brinde información útil sobre obligaciones tributarias presentes y futuras
- Presentar información clara y significativa para stakeholders internos y externos
- Buscar mayor interacción con la autoridad fiscal
- Participar en foros de discusión

<sup>4</sup>Fuente: KPMG International "Global Manufacturing Survey 2007"

## Papel de las TI Dentro de la Estructura de Costos

Las Tecnologías de Información (TI) tienen un rol particular en la reducción de costos. Se requiere el uso correcto de las mismas para lograr el resultado deseado. No son la única solución y necesitan ser implementadas de manera correcta para que actúen como facilitadoras en los procesos de la organización.

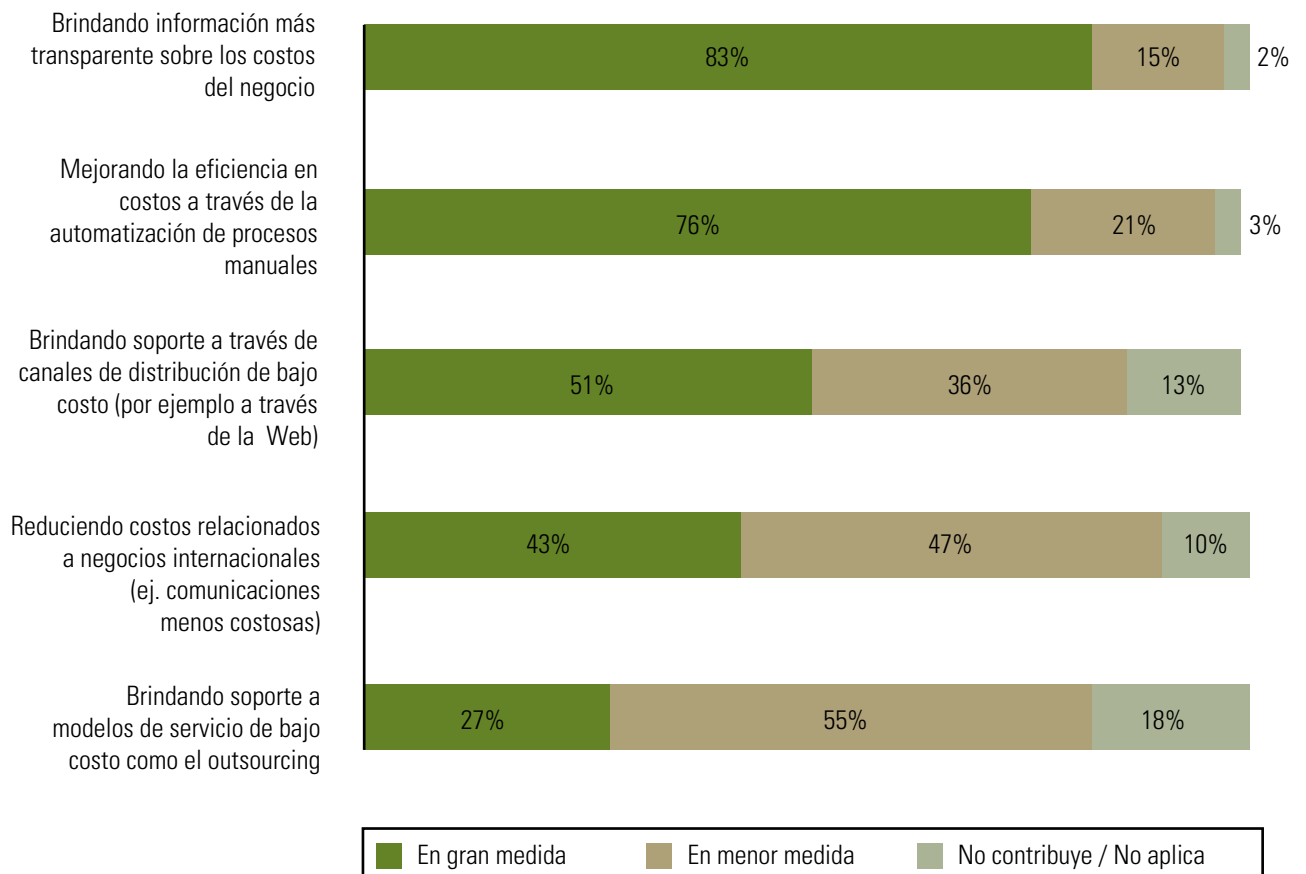
Las TI también funcionan como impulsor del crecimiento de la empresa y es por ello que las organizaciones utilizan preferentemente una mayor inversión en herramientas como CRM's (manejo de la relación con clientes), ERP's (Planeación de Recursos Empresariales), Integración de la Cadena de Suministros (SCM) y Soluciones para la Mejora del Desempeño Corporativo.

De las respuestas que se obtuvieron en cuanto a la forma como las TI ayudan a reducir los costos en las empresas,

podemos resumir lo siguiente:

- Cuando se utilizan de manera correcta, ayudan a brindar información más transparente sobre los indicadores principales y a controlar los costos de las empresas.
- Se logra eficiencia en los costos de RH al disminuir los procesos manuales y al evitar retrabajos por errores de recapturas.
- Se pueden disminuir costos al aprovechar los canales de distribución de bajo costo, como la Web y VoIP.

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



Las TI apoyan a la reducción de costos a través de:

- Información transparente
- Automatización de procesos
- Uso de canales de distribución de bajo costo

Existen aplicaciones tecnológicas que son importantes en las organizaciones, pero para lograr tener una reducción de costos y un retorno sobre la inversión se requiere que al implementarlas la compañía realice las siguientes acciones:

- Estandarizar o simplificar procesos
- Identificar riesgos nuevos o ya existentes en el sistema
- Habilitar controles automáticos
- Considerar controlar los riesgos en infraestructura y en la arquitectura de soporte
- Considerar mapear los controles y riesgos existentes en los nuevos procedimientos
- Implementar mecanismos para monitorear la efectividad de los controles existentes

# Administración de Riesgos

La función de administración del riesgo ha sido transformada en años recientes y es ahora vista como un tema que le concierne al Consejo de Administración. El enfoque de la disciplina también ha cambiado.



Si bien los riesgos tradicionales como riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo de liquidez siguen siendo de fundamental consideración, las compañías de cada industria y sector están reconociendo la necesidad de cuantificar y evaluar riesgos que acechan áreas como capital humano, TI y reputación.

Los cambios en los mercados, productos y servicios, así como los cambios en la tecnología, han alterado el entorno de las operaciones y generado un fuerte desarrollo en la administración de riesgos. Anteriormente la función de la administración de riesgos estaba enfocada solamente en evitar pérdidas y cumplimiento de regulaciones; ahora se requiere que contribuyan agregando valor al negocio.

Para cambiar a este enfoque debe participar en cuestiones estratégicas tales como fusiones y adquisiciones, contribuir a decisiones enfocadas en el negocio, así como aquéllas que están relacionadas con el desarrollo de productos.

La auditoría interna se está involucrando en actividades de creación de valor. Esto significa que en vez de ser una función que predominantemente ve hacia atrás para analizar los resultados financieros, se está enfocando para ver hacia adelante, es decir, auditorías basadas en riesgos que permiten conocer aquellos riesgos que se encuentran inmersos en los procesos de negocio, con la finalidad de poder administrarlos y con ello generar valor.

### 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. Otros temas mencionados: Incrementar el valor de los accionistas, Reportes claros y detallados a los inversionistas, Reducir la volatilidad de las ganancias, Controles internos.

## ¿Qué Hacer para Evitar Pérdidas?

Uno de los objetivos de contar con un sistema de control interno y administración de riesgo es la prevención de fraudes y todo tipo de conductas impropias que puedan dañar la integridad de la empresa. Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude. En México 8 de cada 10 empresas han padecido algún tipo de fraude en el último año y 4 de cada 10 empresas han pagado algún tipo de soborno a servidores públicos<sup>2</sup>.

Ante esta realidad, es imperante reconocer que la prevención y la protección contra el fraude y la corrupción deben ser las características principales de los sistemas modernos de control interno.

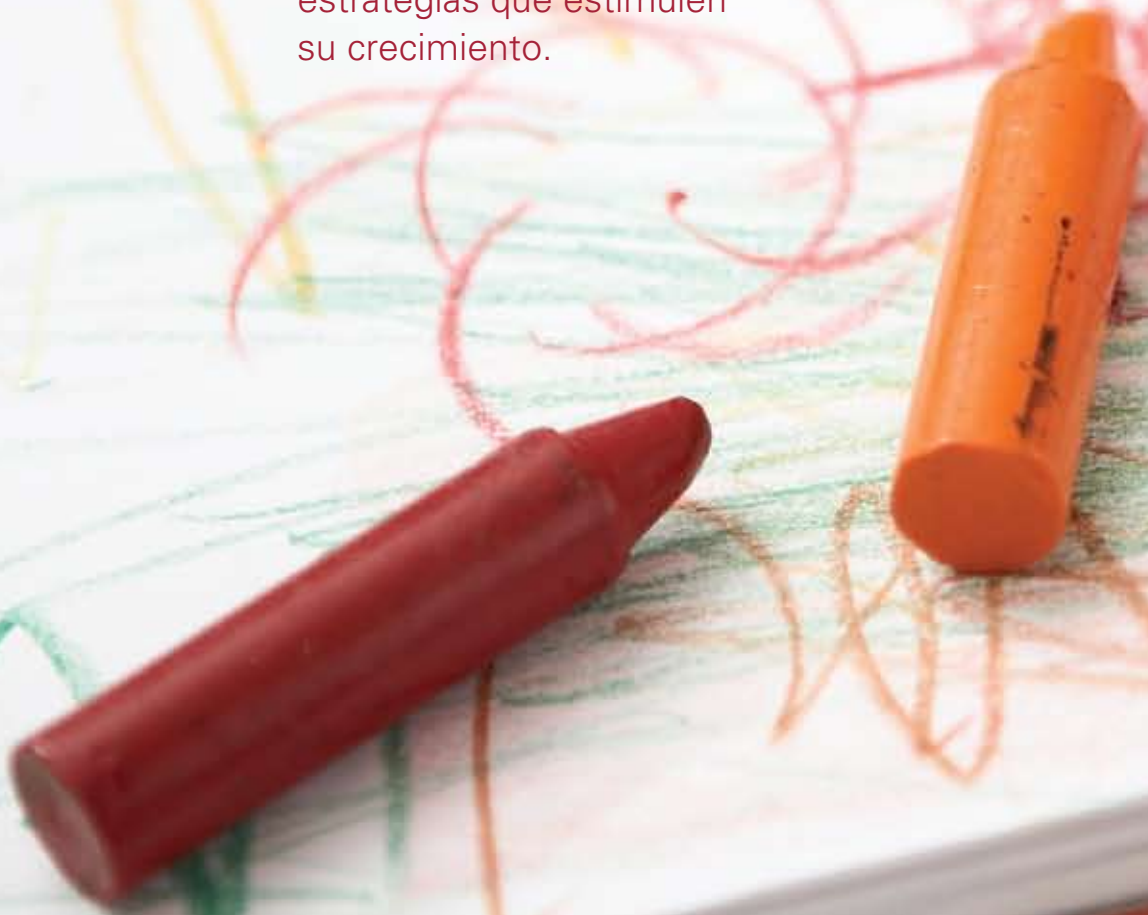
Cuando son integradas las estrategias en un sistema de administración de riesgo, ayudan a reducir las amenazas que enfrenta cotidianamente una empresa. En México este tipo de medidas suelen verse más como un costo que como una inversión. La cultura de las empresas en general sigue siendo más reactiva que preventiva. En ese sentido, los riesgos de fraude y conductas impropias son, sin lugar a dudas, una de las principales áreas de oportunidad que tienen las empresas mexicanas para mejorar su competitividad en el futuro inmediato.

Principales consideraciones que las compañías deben tomar en cuenta para lograr una buena administración de riesgos:

- Una fuerte cultura y conciencia de riesgo en toda la organización
- Un apetito de riesgo claro y definido
- Sistemas y procesos bien definidos para monitorear riesgos continuos
- Apoyo de la Dirección

# Crecimiento

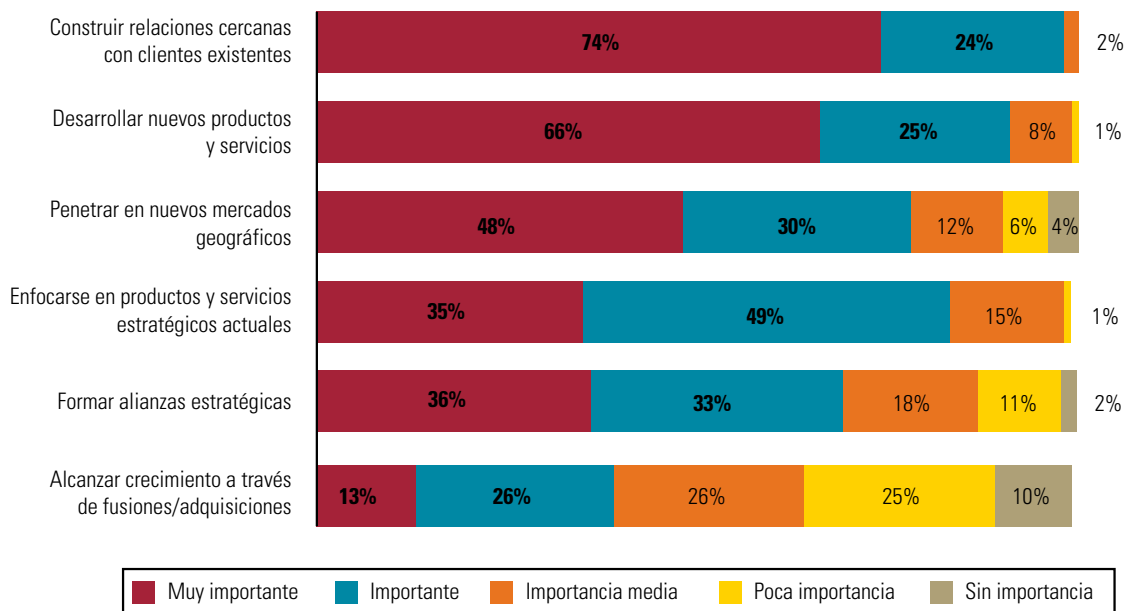
Las organizaciones se enfrentan cada vez más a los retos de un mercado global. Dentro de los retos y las exigencias del mercado las compañías se ven obligadas a buscar estrategias que estimulen su crecimiento.



En este estudio gran parte de los encuestados identificó las siguientes estrategias como las más importantes y en las cuales las compañías deben poner su máximo esfuerzo:

- Construir relaciones cercanas con clientes existentes
- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Penetrar nuevos mercados geográficos

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



Una de las estrategias que ha tomado mayor importancia en nuestro país es la de construir relaciones cercanas con clientes existentes. Sin duda la necesidad de generar lealtad en los consumidores está presente y es algo que se refleja en todas las industrias.

Las empresas continuamente trabajan por la satisfacción del cliente. Existe una genuina preocupación por implementar programas con la finalidad de monitorear dicha satisfacción, así como también por implementar sistemas que administren la relación con el cliente.

Por otro lado, las compañías están muy conscientes de que nuevos mercados ofrecen oportunidades de negocio que pueden ser irresistibles, especialmente donde los mercados emergentes están mostrando un crecimiento exponencial. También están al tanto de que el potencial de altos ingresos siempre trae consigo altos riesgos: muchas compañías ahora dependen de la expansión en nuevos mercados por su valor esperado, pero la realidad es que algunos negocios han encontrado que sus operaciones pueden verse afectadas por dichos proyectos.

La principal estrategia de crecimiento en los próximos cinco años para las empresas manufactureras globales es la de ganar nuevos clientes en países donde ya se tienen operaciones<sup>4</sup>

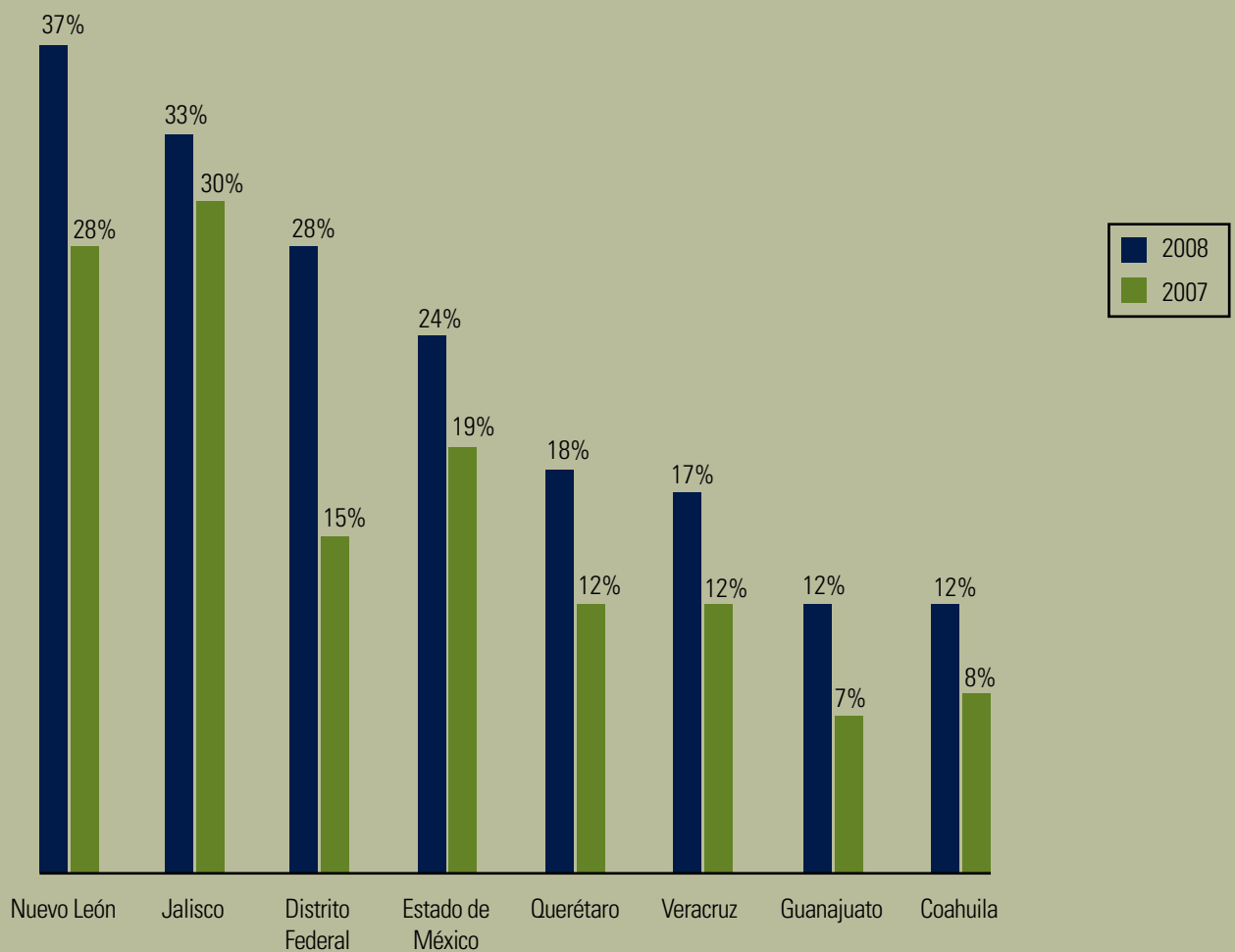
<sup>4</sup>Fuente: KPMG International "Global Manufacturing Survey 2007"

# Expansión Dentro de la República

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

El 64% de los encuestados tiene planes de expandir sus operaciones en algún otro estado de la República en los próximos tres años.

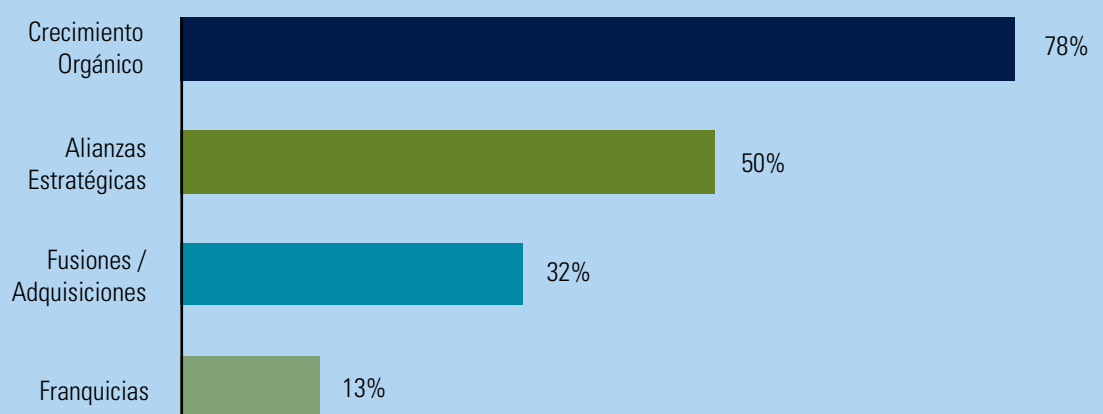
¿En cuál(es) estado(s) de la República planea invertir su empresa?



\*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.  
Otros estados mencionados: Baja California, Chihuahua, Tamaulipas, San Luis Potosí, Aguascalientes, Puebla, Yucatán, Sonora, Chiapas, Morelos, Michoacán, Quintana Roo, Tabasco, Oaxaca.

# Modelo de Inversión Para Incrementar la Participación de Mercado

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



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

Los ejecutivos encuestados mostraron una clara preferencia por el crecimiento orgánico ya que el 78% eligió dicho modelo para incrementar su participación de mercado. Sin embargo, explorar otros modelos de inversión puede brindar nuevas ventajas competitivas.

## Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas proporcionan beneficios tanto para el socio extranjero como para el socio local. Estos beneficios pueden ser relacionados con el conocimiento de mercado y transferencia de conocimientos sin requerir una inversión tan grande como la de expandirse con recursos propios, además de implantar mejores prácticas.

Principales retos al efectuar las alianzas estratégicas:

- Identificar al socio adecuado
- Establecer objetivos comunes
- Brindar transparencia en la información
- Desarrollar confianza
- Compartir prácticas

## Fusiones y Adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones (F&A) están rompiendo todos los récords anteriores a nivel mundial. Durante el segundo trimestre del 2007 impuso otro récord global: internacionalmente, las compañías anunciaron fusiones por \$1.65 billones de dólares, lo que representa el 90% de crecimiento del mismo periodo en el 2006<sup>5</sup>.

En México, el 32% de las compañías está considerando este modelo para incrementar su participación de mercado. Las empresas (frecuentemente grandes corporativos) están efectuando adquisiciones de otras empresas en el extranjero. Las regiones objetivo incluyen principalmente a Latinoamérica y Estados Unidos, aunque también se han efectuado adquisiciones en Europa y Asia. Las empresas adquiridas en el extranjero contemplan segmentos muy variados: acero, alimentos, telecomunicaciones, materiales y productos para la construcción, entre otros.

## Características de fusiones o adquisiciones exitosas:

- Las que tuvieron por objetivo fortalecer la solidez financiera y mejorar los canales de distribución.
- Las que se concretaron con niveles bajos de capitalización de mercado, apuntando la necesidad potencial por parte de compañías con mayor capitalización de mercado, de concentrarse en sus procesos de adquisición y de "due diligence".
- Las realizadas por los adquirentes de manera mesurada limitándose a una o dos transacciones en un lapso de dos años, indicando con esto que la integración se vuelve difícil cuando se hacen demasiadas adquisiciones en un tiempo corto.

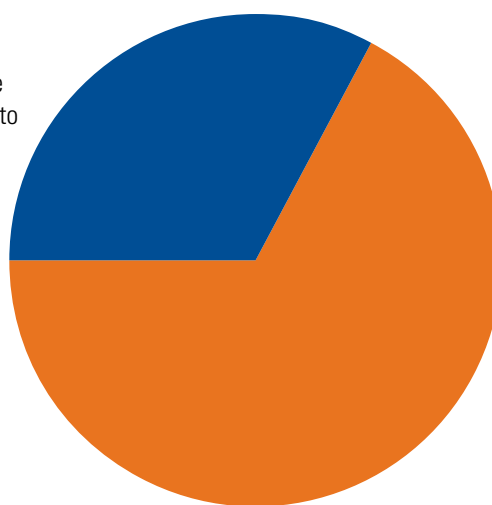
<sup>5</sup>Fuente: KPMG International "The Determinants of M&A Success: What Factors Contribute to Deal Success?" 2007

# Financiamiento

¿Su empresa requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?

El 67% de los ejecutivos reconoce que su empresa necesitará financiamiento

No requiere financiamiento  
33%

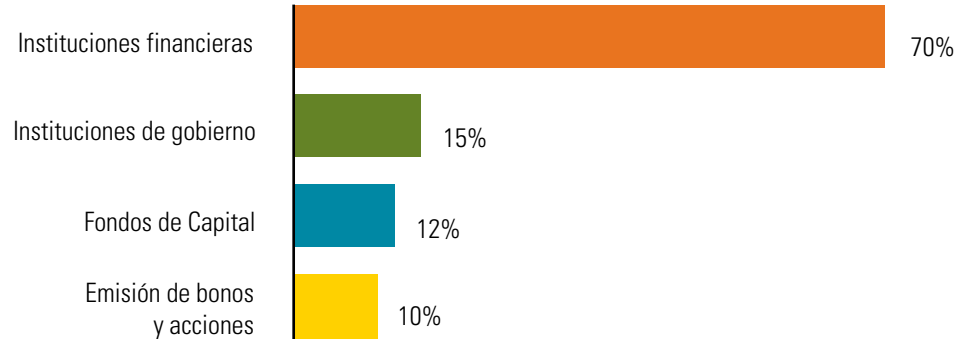


Sí requiere financiamiento  
67%



## ¿A qué tipo de financiamiento prefiere recurrir?

Durante el último trimestre del 2007 el Banco de México reportó que el 25.7% de las empresas señaló que obtuvieron algún tipo de crédito bancario<sup>6</sup>



\*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta. Otras fuentes mencionadas: Casa matriz, Factoraje, Proveedores.

Generalmente los empresarios prefieren las instituciones financieras y las de gobierno como fuente de financiamiento, sin embargo otra opción que tienen son los fondos de capital.

Dichos fondos proveerán recursos y además participarán en la afinación de la estrategia de la empresa, la institucionalización y la ejecución del plan de negocios.

Los retos más importantes reportados por los fondos de capital privado al momento de invertir son: tener un equipo gerencial talentoso y eficaz, la falta de la revelación y/o transparencia en la información, y los proyectos de inversión adecuados. Estos obstáculos son librados por los inversionistas profesionales aplicando procesos de due diligence detallados basados en riesgos, y buscando acuerdos con accionistas y contratos de compra venta con las debidas protecciones jurídicas.

Los inversionistas de fondos de capital privado preferirán a los países de América Latina como destino de sus inversiones, principalmente a Brasil 42% y México 34%<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Fuente: BANXICO, Comunicado de prensa "Evolución del Financiamiento a las Empresas Durante el Trimestre Octubre - Diciembre de 2007", Febrero 2008

<sup>7</sup>Fuente: Encuesta KPMG Décima Conferencia Anual de Capital Privado

A glass of water with a paper bag inside, being poured with water. The water is splashing and creating ripples on the surface. The background is a light, hazy blue.

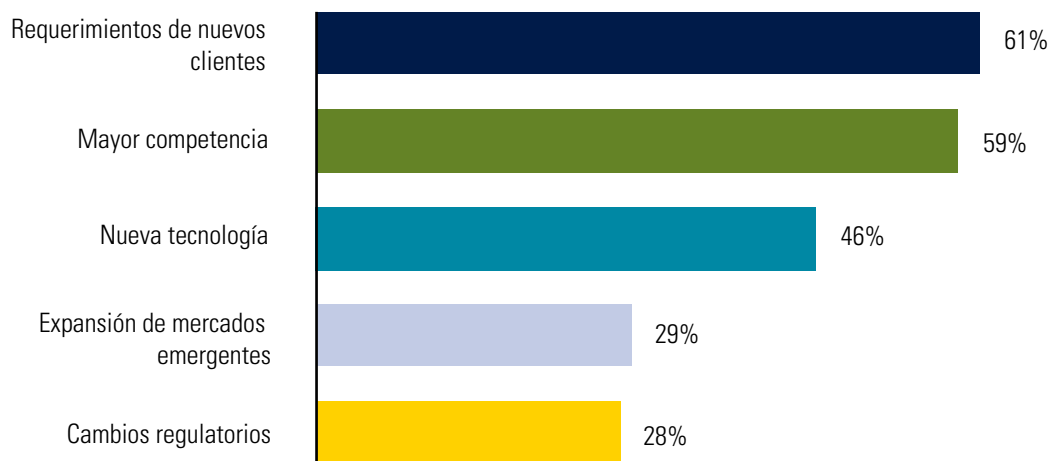
# Factores que Afectan el Modelo de Negocios

La velocidad de los cambios generados por el ambiente global está forzando a las organizaciones a evaluar la manera en la que operan.

Existe una necesidad urgente de desarrollar modelos de negocios flexibles, sostenibles y rentables, es por ello que las compañías se ven en la necesidad de revisar su modelo de negocio continuamente. Para muchos ejecutivos un modelo de negocio efectivo se percibe más como una ventaja competitiva que los productos mismos, pero para que ésta se refleje el modelo de negocio debe adaptarse a los cambios del entorno.

Los componentes del modelo de negocios son propuesta de valor, estrategia de mercado, cadena de valor, generación de ingresos y estructura de costos, y dependiendo de la manera en que se interrelacionan se logran decisiones estratégicas.

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



\*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta. Otros mencionados: Consolidación de la industria, Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo, Tratados de libre comercio, Outsourcing.

El 70% de las compañías en México revisa su modelo de negocios anualmente<sup>3</sup>

El modelo de negocios debe evaluarse cuando existan variables nuevas de mercado. Sin duda la competencia y la necesidad de cubrir con los requerimientos de nuevos clientes son las principales causas por las que las compañías realizan cambios en su modelo de negocio. En estudios pasados podíamos ver cómo el "stakeholder" que se esperaba representaría las mayores exigencias de cambio era los clientes (90%)<sup>3</sup>. En la actualidad éste sigue siendo el principal promotor de los cambios en las empresas.

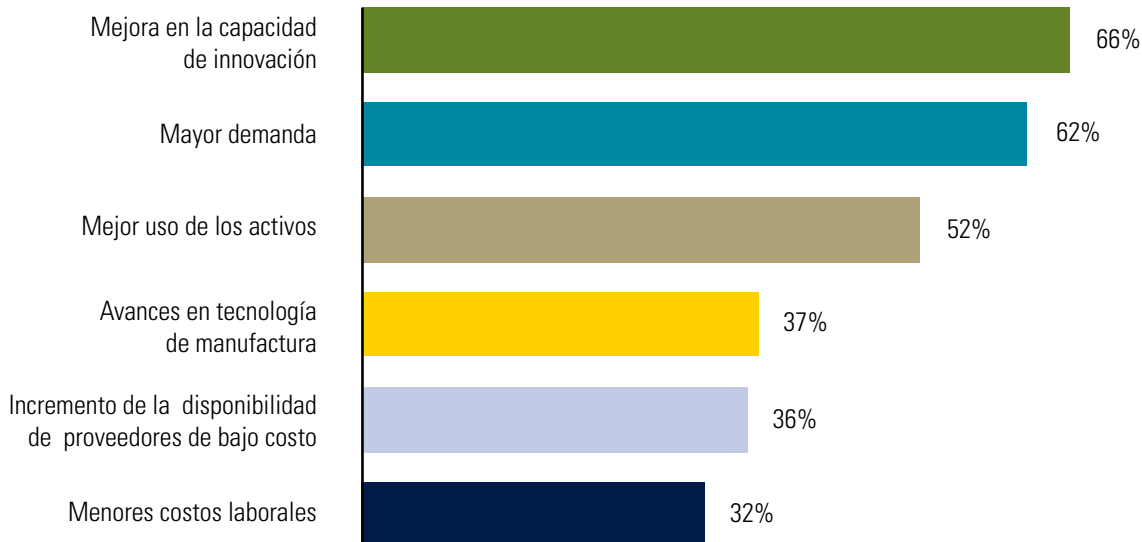
<sup>3</sup>Fuente: Perspectivas de la Alta Dirección 2007, KPMG en México

# Incremento de Utilidades



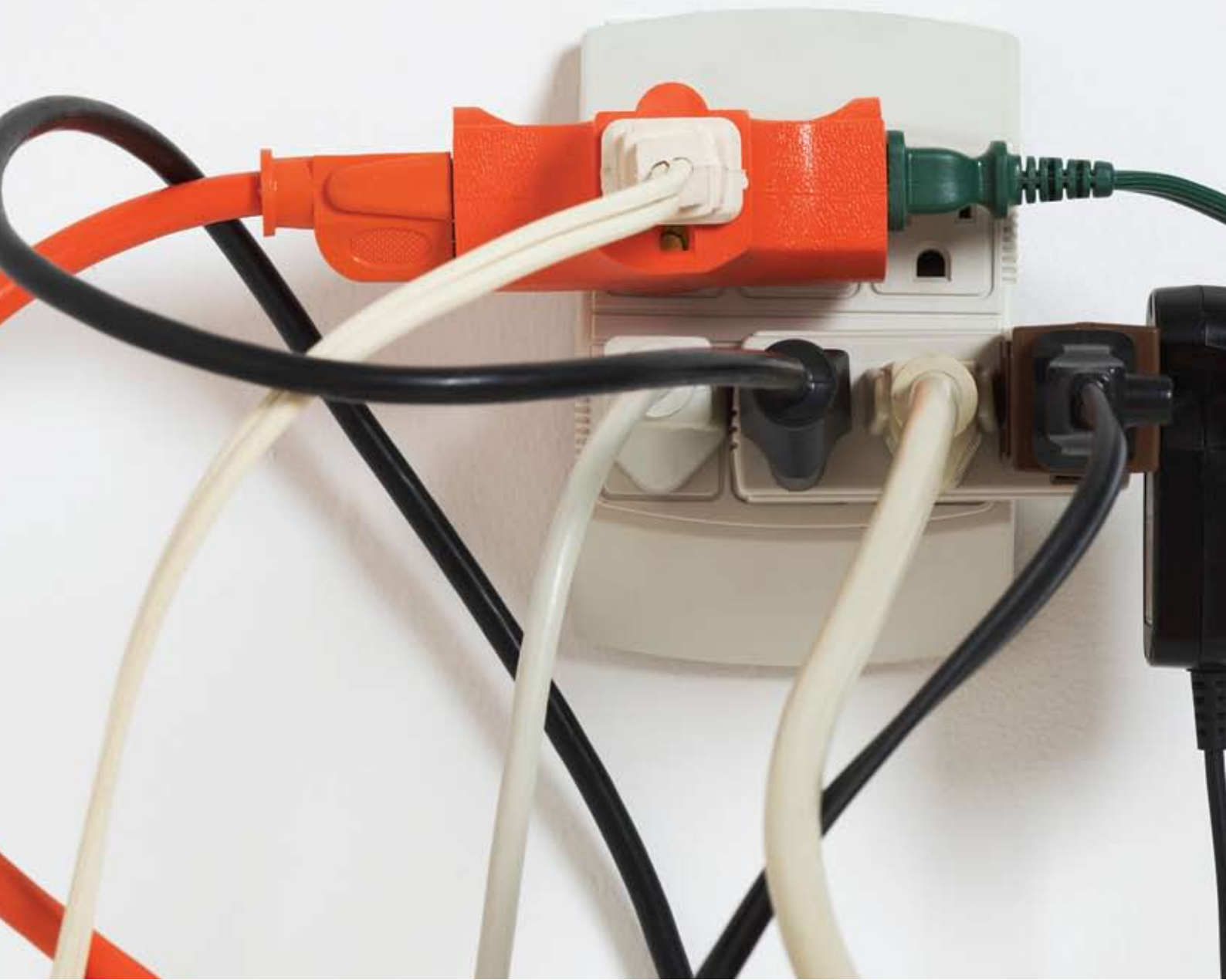
## Factores que contribuirán a generar mayores utilidades

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

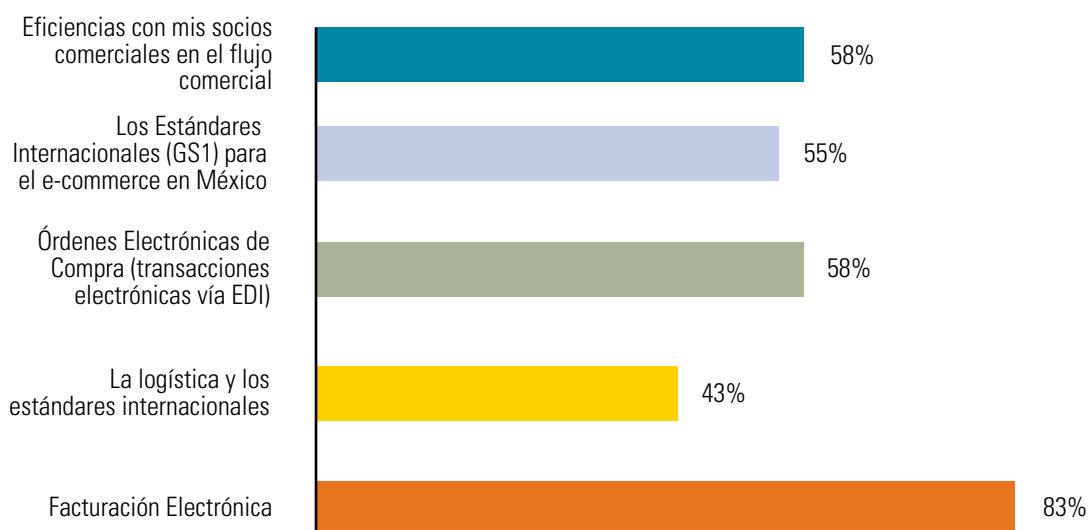


\*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta. Otros mencionados: Menores costos laborales, Incursión en mercados emergentes, Outsourcing.

# Estándares Internacionales Como Apoyo a la Competitividad



## De acuerdo con su percepción de los temas de e-business ¿Cuál considera que es lo más importante para el crecimiento y la oportunidad de su empresa?



\*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta. La gráfica se presenta de acuerdo al orden del flujo comercial de la empresa.

La Facturación Electrónica en México es el tema prioritario en el país sobre los negocios electrónicos, reflejado en la referencia marcada por el 83% de los encuestados. La facturación electrónica en México es indispensable para mejorar eficiencias en el flujo comercial de las empresas en México, sin embargo ésta es la última fase del ciclo.

La relación con los socios comerciales es considerada como importante para el 58%. Esta cifra avanza año con año comprobando el interés que las empresas observan en el ciclo comercial electrónico en cualquier sector. El apoyo de las nuevas herramientas electrónicas B2B está haciendo la diferencia para mejorar operaciones y relaciones de negocio cliente-proveedor.

Las bases del comercio electrónico en todo negocio, sin importar tamaño, giro o región, se encuentran en la eficiente implementación y uso de los estándares internacionales GS1, regulados y gestionados por AMECE en México.

Dichos estándares permiten el comercio entre países. La comunidad empresarial mexicana conoce, acepta, adopta y masifica cada vez más estos estándares para mejorar y hacer eficiente la relación fabricante-comerciante mediante el uso de este mismo formato-lenguaje para hacer negocios regionalmente e internacionalmente.

Países como Francia y China no podrían hacer algún tipo negocio si no fuese por estos estándares.

Las Órdenes Electrónicas de Compra (transacciones electrónicas vía EDI) reflejan la manera de hacer pedidos en el país. Casi un 60% dice que es un tema importante para el crecimiento de la empresa, lo cual demuestra que el formato electrónico también es un detonante indispensable para continuar con el ciclo comercial de manera correcta y sin errores.

México tiene varias áreas de oportunidad en cuanto a la logística y estándares internacionales. Los estándares que apoyan procesos de transportación y distribución no han sido implementados, lo que daría mayor velocidad y precisión a la operación.

# Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable



Hoy día existen inversionistas, accionistas y fondos de inversión que adicionalmente al tema económico, consideran diversos valores y conceptos de operación mínimos en las organizaciones, haciendo estudios e investigaciones previas a la decisión de inversión sobre las mismas.

Las grandes corporaciones deberán llevar a cabo un plan de Desarrollo Sustentable no sólo por filantropía, ya que otro de los beneficios que presenta es entrar a un selecto grupo que no solamente les da visibilidad, sino que también les genera prestigio.

El 64% de los ejecutivos mencionó que su empresa realiza acciones en relación a Desarrollo Sustentable o Responsabilidad Social Corporativa

En México algunas empresas son ejemplo de cómo la adopción de estos estándares les ha llevado a posicionarse en los mercados donde tienen presencia.

En las industrias donde encontramos a las más destacadas son la cementera, minera, tabacalera y petrolera, entre otras.

Existen lineamientos sobre los cuales se creó un estándar para la elaboración

de reportes de Desarrollo Sustentable, el Global Reporting Initiative (GRI). La tercera versión de las guías de la iniciativa, conocida como las Guías G3, fue publicada en el 2006 y es la base para comunicar de una forma clara las cuestiones de sustentabilidad de cualquier empresa. Estos lineamientos reportan bajo las tres dimensiones: económica, social y ambiental.

### ¿En qué áreas su compañía pone mayor énfasis?



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

La dimensión económica de la sustentabilidad afecta al impacto de la organización sobre las condiciones económicas y grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial.

Los indicadores económicos miden:

- El flujo de capital que la compañía genera entre los diferentes grupos de interés. Ej.: cuántos salarios paga la empresa, cuánta materia prima consume, etc.
- Los principales impactos económicos de la organización hacia la sociedad.

La dimensión social identifica aspectos laborales, los Derechos Humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre

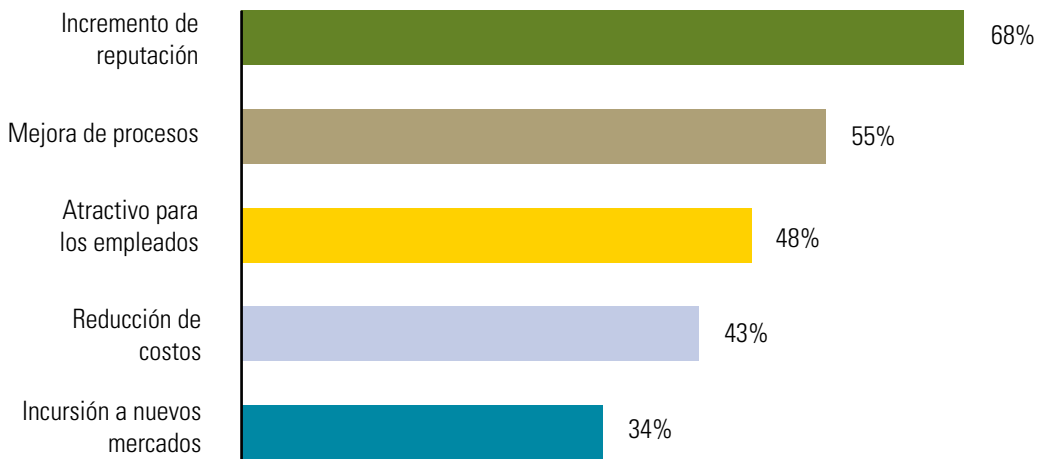
productos. Incluye también áreas como: empleo, relaciones laborales, seguridad y salud, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades.

La dimensión ambiental cubre el desempeño en relación a los flujos de entrada (materiales, energía, agua etc.) y de salida (emisiones, vertidos, residuos).

Las empresas están atentas a qué regulaciones ambientales serán las próximas a enfrentarse, en específico las que tienen relación con emisiones de carbono (casi 60%), desechos tóxicos (cerca del 50%), seguido por el uso de agua (cerca del 30%).

Cerca del 50% de las compañías manufactureras a nivel global reportó que el costo de cumplir con las regulaciones ambientales representa menos del uno por ciento de sus ventas<sup>4</sup>

### ¿Cuáles son los principales beneficios que le ha dejado el emprender acciones en relación al Desarrollo Sustentable?

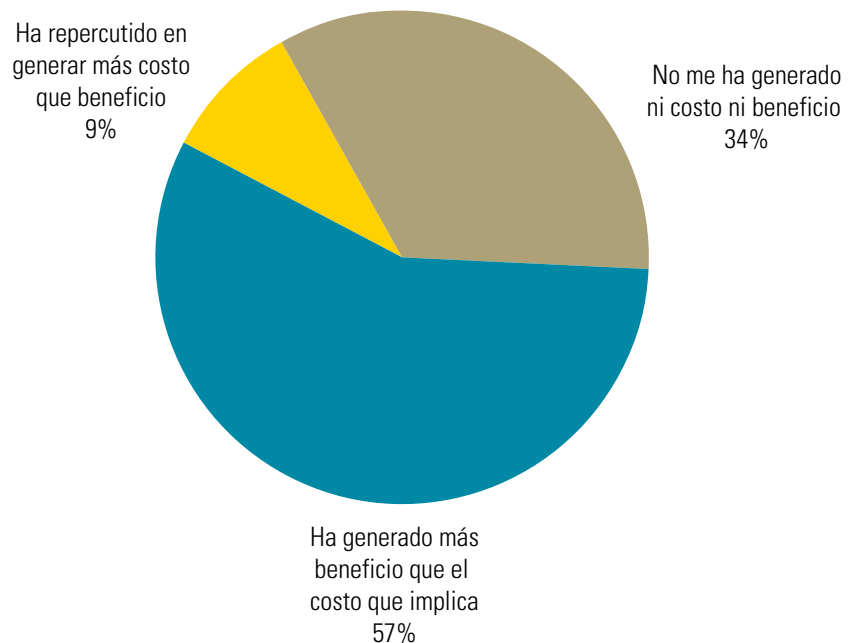


\*La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta. Otros temas mencionados: Mejor manejo de riesgos, Creación de nuevos productos, Incremento en el valor para los accionistas.

#### Principales beneficios percibidos:

- Incremento en la reputación
- Mejora de procesos
- Atractivo para los empleados

El ser socialmente responsable genera más beneficios de lo que su costo implica. El 57% de los ejecutivos percibe que los beneficios son mayores a la inversión realizada.



# Outsourcing

Las organizaciones están alertas para ajustarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, innovar para mantener sus productos y servicios vigentes entregar máxima calidad y servicio al cliente. Es por ello que las empresas ven la necesidad de centrarse en actividades que agregan valor a su negocio y buscan subcontratar aquéllas actividades que no son clave.



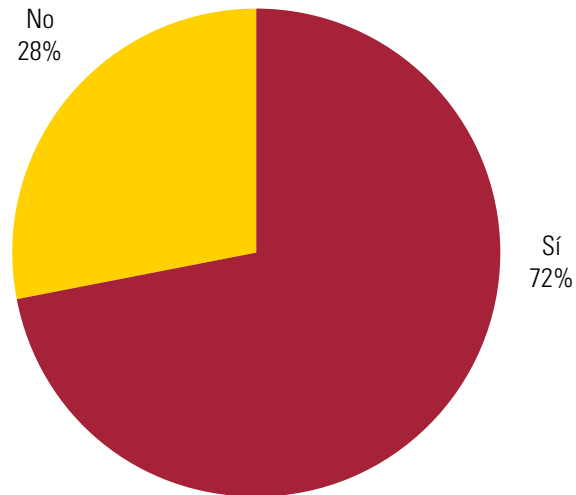
México se destaca por ser un país dentro de los favoritos para la subcontratación de servicios. Debido a su proximidad geográfica, brinda a las empresas de Estados Unidos un potencial de bajo costo. Entre las fortalezas que destacan son: elevada inversión extranjera directa, los costos de operación más bajo en América del Norte y además cuenta con el mayor número de titulados entre los países de América Latina.

El outsourcing se ha convertido en una herramienta clave para las empresas. Las decisiones y estrategias acerca de este tema están siendo determinadas o aprobadas con más frecuencia por el Consejo de Administración.

Entre los servicios más subcontratados por las compañías están los servicios de contabilidad y nóminas, así como servicios de tecnología, servicios de distribución, logística y reclutamiento.

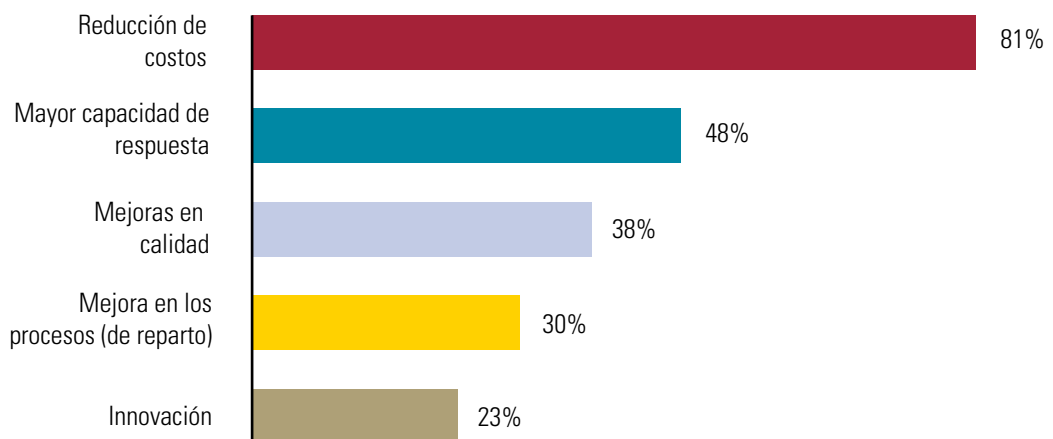
En los últimos dos años el 72% de los encuestados ha contratado servicios de outsourcing.

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



De acuerdo a un estudio internacional de KPMG<sup>8</sup>, el 42% de las organizaciones cree que su contrato de outsourcing definitivamente ha mejorado su desempeño financiero y el 27% dijo que su competitividad ha mejorado.

### ¿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.

Los principales beneficios percibidos por los ejecutivos mexicanos en outsourcing son: reducción de costos, mayor capacidad de respuesta y mejoras en calidad

El outsourcing involucra la transferencia de actividades tradicionalmente realizadas por la compañía a un proveedor externo de servicio, formando una relación contractual de largo plazo.

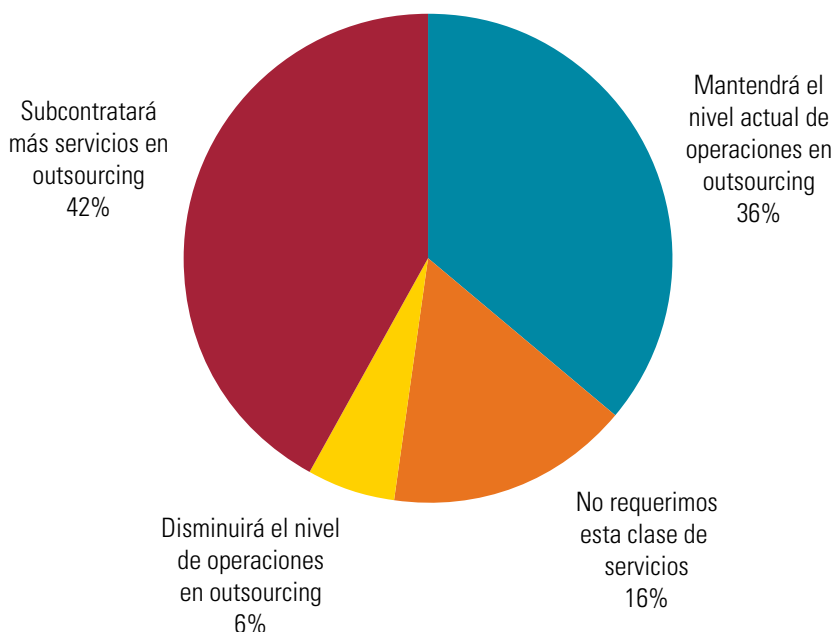
El 81% de los encuestados opina que la reducción de costos es el gran beneficio que otorga el outsourcing. La subcontratación promete un potencial tanto en la reducción de costos como en la mejora de procesos en otras funciones.

Para lograr los resultados deseados en el proceso de subcontratación, hay que poner atención en las siguientes actividades para tener mayores beneficios:

- Realizar un continuo monitoreo de la administración de los beneficios del outsourcing
- El proceso de selección del proveedor del servicio de outsourcing no debe tomar mucho tiempo
- Alinear las culturas de las organizaciones e involucrar a la gente adecuada

Al subcontratar los procesos internos se busca reducir costos e incrementar la eficiencia. Para ello es necesario tener cuidado que el proceso no sea demasiado extenso ni costoso. También es importante contar con procesos que permitan medir la efectividad, con el propósito de hacer los beneficios más tangibles.

### Considera usted que en los próximos 3 años su empresa:



A nivel internacional, el 89% de las organizaciones planea mantener o incrementar su nivel actual de outsourcing<sup>8</sup>.

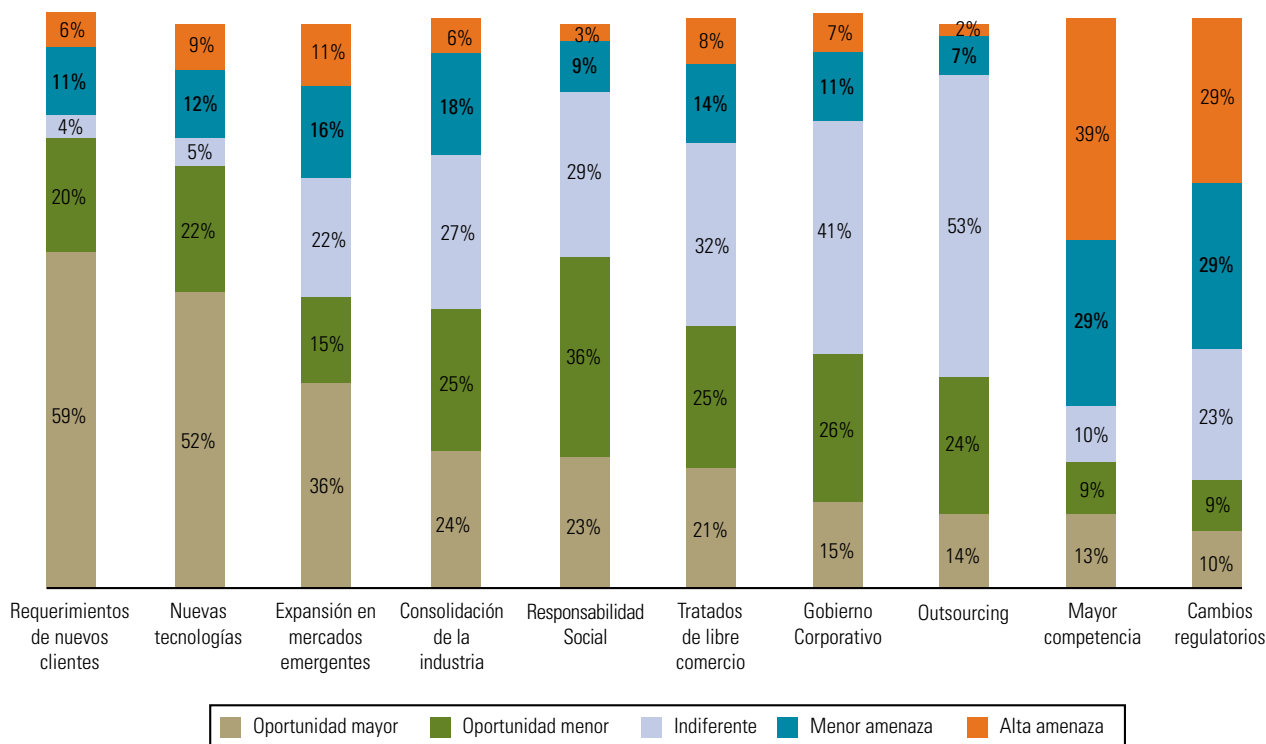
Sin duda, las empresas en México están percibiendo los beneficios del outsourcing, realidad que se ve reflejada en este estudio, ya que el 78% dijo que subcontratará más servicios o mantendrá el nivel actual de outsourcing.

<sup>8</sup>Fuente:KPMG International, "Strategic Evolution: a global survey on sourcing today"

# Oportunidades y Amenazas



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



Dentro de las principales oportunidades destacan:

- Los empresarios ven como oportunidad la expansión de mercados emergentes, al buscar expandir operaciones es importante poner especial atención en el costo y la calidad del producto.

Adicionalmente es importante contar con productos o servicios innovadores; las empresas deben apoyarse en herramientas tecnológicas que les ayuden a conocer las necesidades y los requerimientos de nuevos clientes.

- La tecnología es vista como una de las principales oportunidades de las empresas, ya que es impulsora de la competitividad. Entre sus principales beneficios están la reducción de costos a través de brindar información transparente, mejorar la eficiencia mediante la automatización de procesos y utilización de canales de distribución de

bajo costo.

- Las empresas privadas familiares tienen una gran oportunidad en el Gobierno Corporativo pues éste les ayuda a institucionalizarse. Se ha visto que formalizar una estructura de Gobierno Corporativo a través de un Consejo de Administración con una agenda clara de trabajo, juega un papel vital en el logro de objetivos de negocio, sucesión, rendición de cuentas y conocimiento y administración de riesgos.

Dentro de las principales amenazas se encuentran:

- Los cambios regulatorios son percibidos por los empresarios como una de las principales amenazas (58%), después de una mayor competencia (68%). Es importante que los directivos fiscales se anticipen a los cambios y se apoyen con una estructura fiscal eficiente.

### Principales oportunidades

- Requerimientos de nuevos clientes
- Nuevas tecnologías
- Expansión de mercados emergentes
- Responsabilidad Social
- Consolidación de la industria

### Principales amenazas

- Mayor competencia
- Cambios regulatorios
- Expansión en mercados emergentes
- Nuevas tecnologías

# Reflexión Final

Los altos directivos en México perciben los temas de reducción de costos e innovación como críticos para alcanzar sus objetivos. Es por eso que las empresas dirigirán sus esfuerzos para ser competitivos en reducir costos, satisfacer al cliente y mejorar los procesos y su desempeño.

Dada la importancia de la reducción de costos, la estrategia de optimización de procesos del negocio sigue siendo la más importante; destaca también el outsourcing ya que la mayoría de los ejecutivos señaló que mantendrá o incrementará sus operaciones en esta área.

Como en estudios anteriores, el cliente es uno de los factores que más influyen en las estrategias que seguirán las empresas. El incrementar la satisfacción del cliente es una de las principales estrategias para mejorar la competitividad. Construir relaciones cercanas con clientes existentes es la estrategia principal que seguirán las empresas para obtener un crecimiento regional o global.

A través de los resultados obtenidos podemos resumir en las siguientes acciones que las empresas en nuestro país tomarán para incrementar la competitividad:

## Reducción de Costos y Maximizar Capacidades

- Optimización de procesos de negocios
- Fortalecer la cadena de suministro
- Estructura y cumplimiento fiscal
- Uso de Tecnologías de Información
- Outsourcing
- Uso de estándares internacionales

## Incremento de la Satisfacción del Cliente y Mejora de la Calidad

- Fortalecer la satisfacción del cliente
- Establecer programas de calidad

## Incrementar Utilidades y Presencia en el Mercado

- Incrementar capacidad de innovación
- Uso eficiente de activos
- Desarrollo Sustentable

## Uso de Modelos de Inversión y Financiamiento

- Alianzas estratégicas
- Fusiones y Adquisiciones
- Acceso a financiamiento de instituciones financieras
- Inversión de fondos de capital

## Administración de Riesgos

- Auditoría Interna enfocada a crear valor
- Control interno
- Prevención de fraudes



AMECE

01 800 504 5400

KPMG

01 800 292 KPMG

01 800 292 5764

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

2008 © AMECE, A.C. Todos los derechos reservados  
"D.R." © 2008 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.  
Blvd. Manuel Avila Camacho 176 , 11650, D.F. *Impreso en México.*  
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa Suiza.