

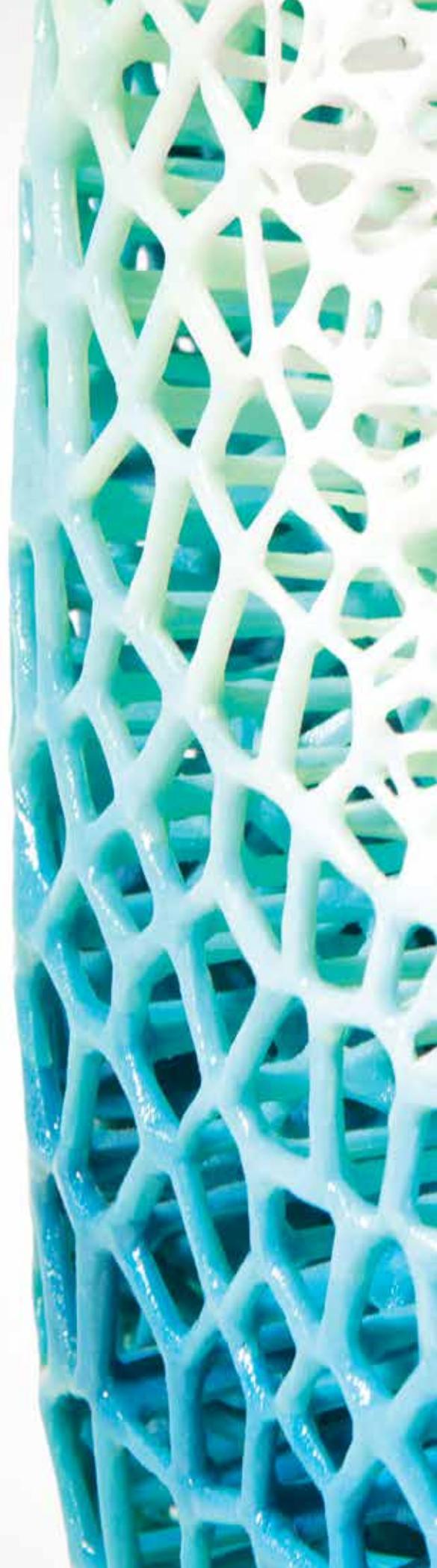


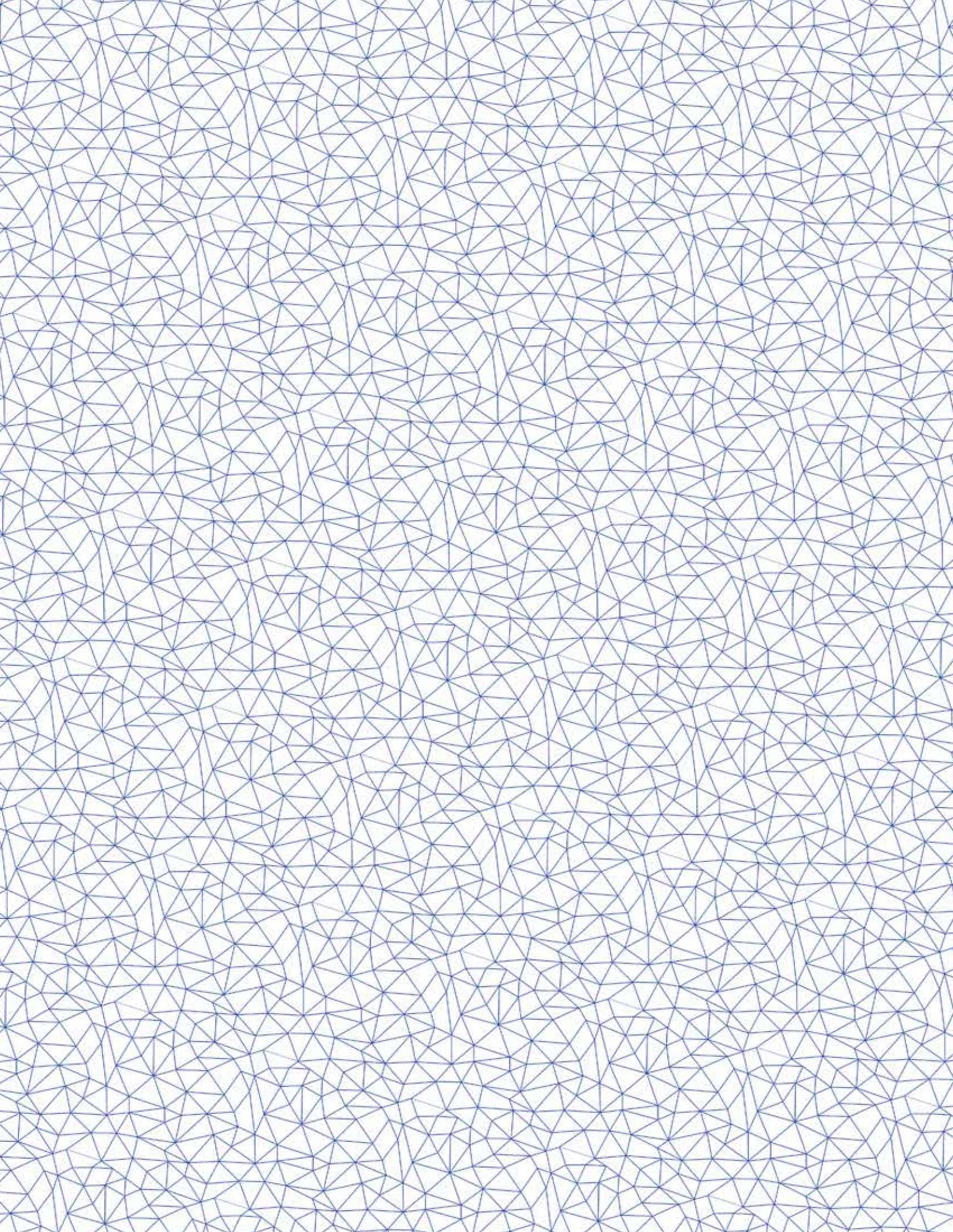
Perspectivas de la Alta Dirección en México 2017

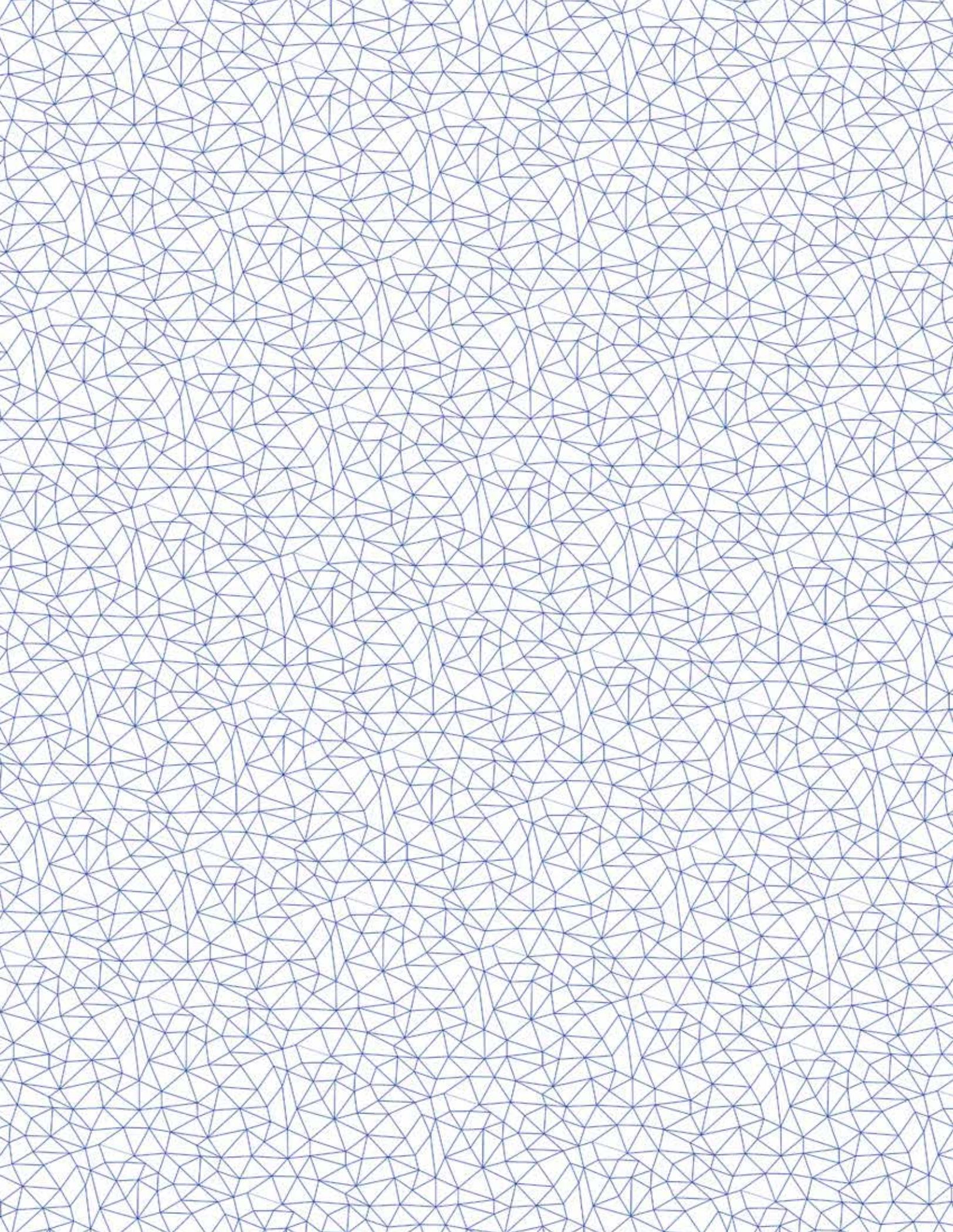


KPMG en México

Consulte videos y resultados
por industria, región y
tamaño de empresa.
kpmg.com.mx







Contenido

6 | **Prólogo**

8 | **Perfil e industria de los encuestados**

10 | **Incertidumbre**

10 - EE.UU. marca el paso

11 - Sobre la presidencia en Estados Unidos

13 - Decisiones ante la incertidumbre

15 - Un escenario retador

16 | **Crecimiento lento**

18 | **El gobierno, cuestionado**

22 - Finanzas públicas y presupuesto federal

24 | **Promoción de la competitividad**

30 | **Estrategias para salir adelante**

32 - Tecnología para llegar más lejos





34 | **Riesgos: en la mira del negocio**

40 | **Innovación, un mundo por descubrir**

44 | **Crecimiento a mediano plazo**
46 - La geografía y los retos del crecer

50 | **Financiamiento: tasas en movimiento**
52 - La banca, recursos de crecimiento

54 | **Riesgos y oportunidades a la vista**

56 | **Desarrollo sostenible: más que ser verde**

58 | **Conclusiones**

60 | **Ediciones anteriores**

Prólogo



Tiene en sus manos la duodécima edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, una encuesta anual de KPMG en México, que a lo largo de los años ha contribuido a recolectar y compartir la opinión que los líderes de empresas tienen con respecto a temas estratégicos como la rentabilidad y productividad de los negocios, la gestión de riesgos, el financiamiento y otros puntos de gran relevancia.

Con este esfuerzo hemos identificado los retos y oportunidades que ofrece el presente y futuro de la economía local e internacional, constituyendo una herramienta de gran utilidad ante la necesidad que tienen los altos directivos de contar con una visión innovadora, flexible y de gran impacto en sus negocios.

Los resultados de esta edición fueron recolectados antes del cambio en la administración de Estados Unidos (noviembre-diciembre) con las consideraciones que esa incertidumbre conlleva. Agradecemos a presidentes, vicepresidentes, miembros de consejos de administración, directores, subdirectores y gerentes participantes, que hayan dedicado parte de su tiempo a compartir su visión del ambiente de negocios de cara a los siguientes tres años.

Gracias a esta participación se batió nuevamente el récord de encuestados: 868 altos directivos de los principales giros industriales del país como servicios, manufactura, servicios financieros, alimentos, bebidas y automotriz, entre otros. Para nosotros en KPMG es muy alentador conservar este interés en momentos de grandes cambios, porque confirmamos la validez de esfuerzos como este que proveen información y conocimiento para la comunidad de negocios. En 2017, nuestro estudio sin duda contribuirá a interpretar lo que piensan, desean y proponen los dirigentes de las empresas más importantes de México.

En este sentido, algunos hallazgos de la encuesta permiten confirmar la confianza y compromiso de los directivos frente a la volatilidad económica, los cambios en las tasas de interés y la paridad cambiaria. Parte importante de los encuestados se muestran dispuestos a seguir invirtiendo, aunque sea de manera cautelosa, innovando, transformando y creciendo en beneficio de sus accionistas, proveedores, trabajadores y el país en su conjunto. En general, los resultados revelan una postura decidida y proactiva frente a los retos.

Dado que este documento es una guía para reflexionar sobre las posiciones que las diferentes industrias y empresas ejecutarán para alcanzar sus mejores resultados, para KPMG es un honor compartirlo con los empresarios que lo han hecho posible una vez más al habernos brindado su apoyo y confianza en sus respuestas.

Estamos a su disposición para analizar en conjunto la mejor estrategia para cada giro industrial y modelo de negocio, con la seguridad de que podremos ayudarlo a tomar las mejores decisiones.

Atentamente,

Roberto Cabrera

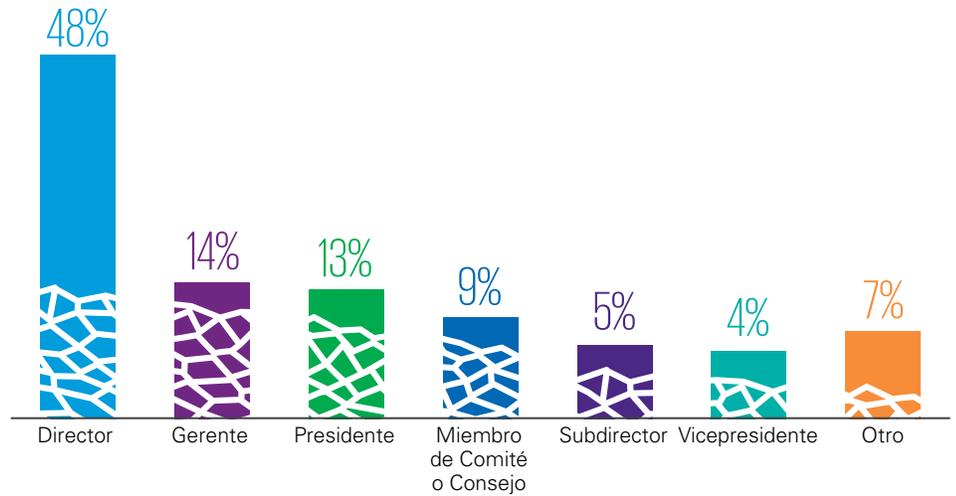
Socio Líder Nacional de Asesoría
KPMG en México



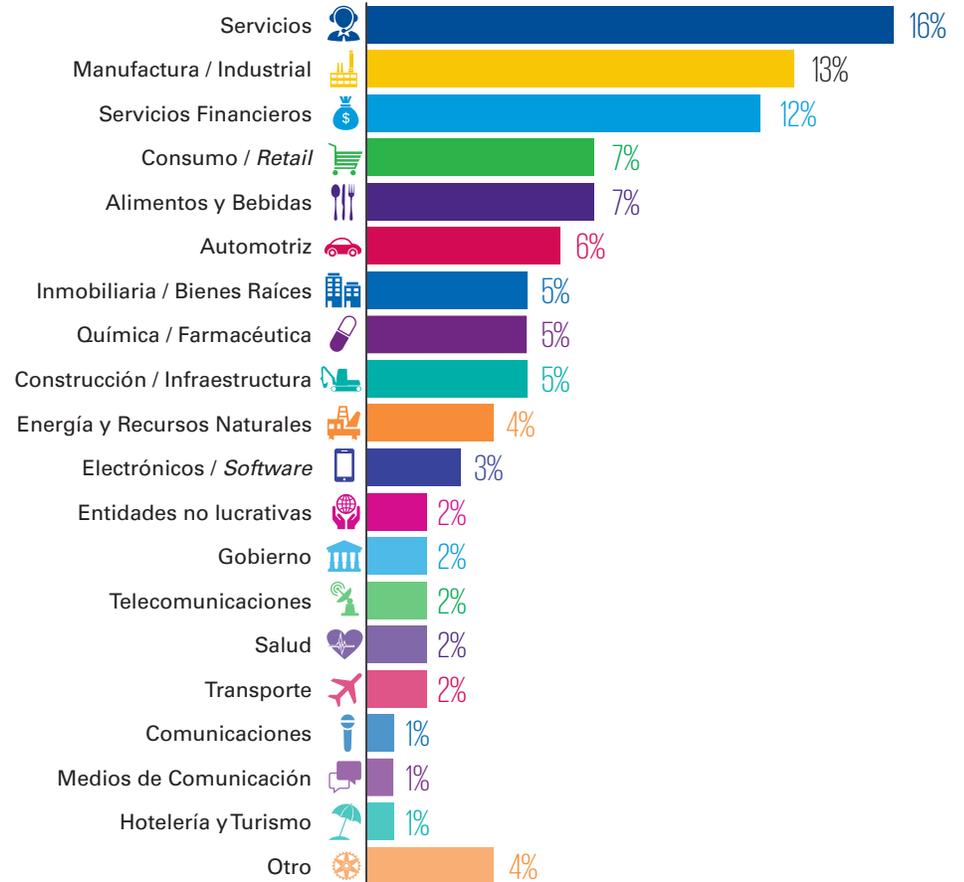
Perfil e industria de los encuestados



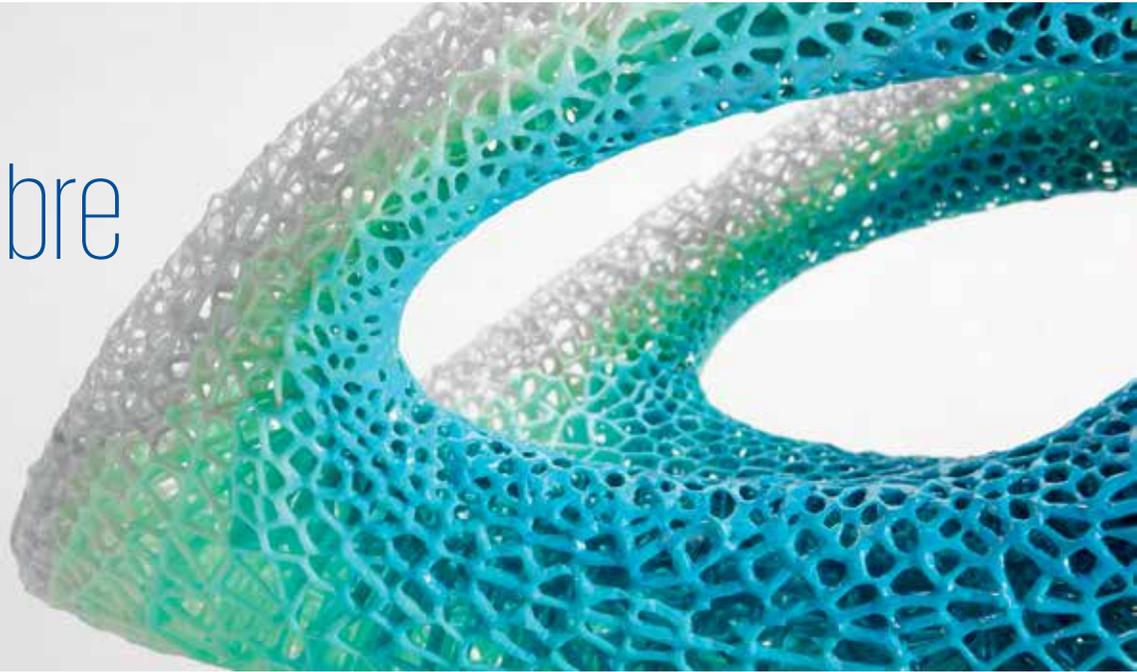
Perfil



Industria



Incertidumbre



EE.UU. marca el paso

Hay que tomar nota de la industria automotriz

A principios de 2017, las preocupaciones sobre el futuro inmediato de la industria automotriz se incrementaron ante el anuncio de la cancelación de inversiones.

Sin embargo, la industria automotriz mexicana, con más de 90 años de historia, difícilmente podría verse afectada a largo plazo por anuncios de esta naturaleza.

En 2016, las ventas de vehículos ligeros en Estados Unidos cerraron en su nivel más alto de los últimos 10 años (17.5 millones de vehículos), y México fue el mayor exportador de autos a ese país, con una participación de 26%.

Las políticas comerciales del nuevo gobierno, referentes a instaurar un impuesto generalizado a la importación de vehículos mexicanos, no tendrían el efecto previsto a menos de que fueran acompañadas de otras decisiones, como impuestos a otras naciones, como Japón o Alemania, y el aumento en la capacidad de producción del propio Estados Unidos. En todo caso, el consumidor estadounidense pagaría los efectos potenciales adversos.

Como cada año, 2017 ofrece a los directivos retos particulares. Aunque en la historia reciente México ha logrado avances económicos aun en periodos de turbulencia e incertidumbre, en los siguientes meses la agenda, sin duda, estará marcada por la nueva relación con Estados Unidos, que seguramente abrirá caminos para la innovación.

Los líderes empresariales enfrentan dos panoramas con riesgos distintos: el local y el internacional, marcado profundamente por el cambio de políticas que está llevando a cabo la nueva presidencia de Estados Unidos y sus consecuencias en las relaciones comerciales entre ambas naciones.

El desafío principal radica en gestionar la incertidumbre y la volatilidad generada por las primeras decisiones del gobierno estadounidense, aunque en los primeros meses del año se ha podido comprobar que los capitanes de empresa han reaccionado correctamente. Prueba de ello es la preservación de la planta productiva, que sigue operando de manera constante, así como el desempeño del mercado bursátil y la paulatina recuperación de la moneda.

Después de la toma de posesión, el presidente de México y altos funcionarios de su gabinete iniciaron los acercamientos y negociaciones. Por su parte, cámaras y organismos empresariales se han manifestado a favor de una solución negociada ante las nuevas políticas arancelarias propuestas por el Ejecutivo estadounidense, así como de una mayor diversificación que incluya nuevos mercados para las exportaciones.

Ante los posibles ajustes del comercio bilateral y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y la posibilidad de que los mexicanos indocumentados sean deportados, destaca el hecho positivo de que la tensión creada entre ambos países ha generado en la comunidad de negocios en México una revaloración del potencial del mercado interno, así como de la importancia de incursionar en otras geografías.

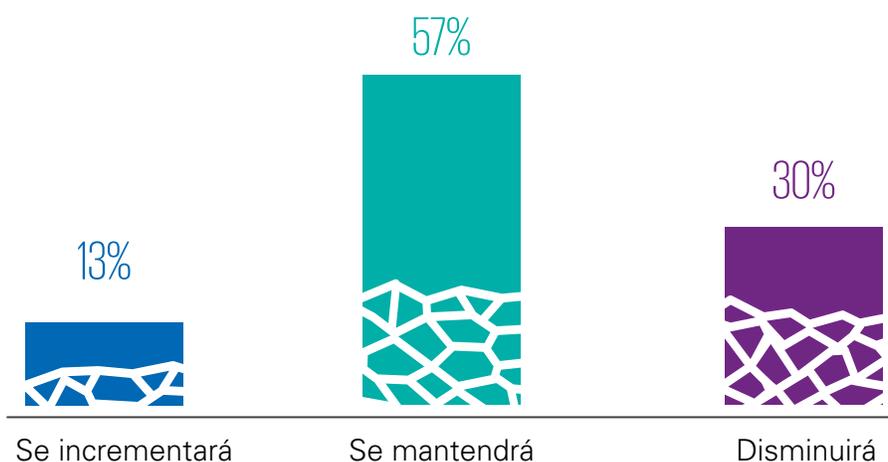
Esta perspectiva se corresponde con el hecho de que en los últimos años el consumo en las entidades de la República ha mostrado gran fortaleza, aliviando la presión que generó la debilidad en la economía estadounidense desde 2008. Esto explica, asimismo, que la tasa de desempleo se haya mantenido estable, e incluso a la baja.

Por otro lado, es importante considerar fenómenos como el aumento en las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed), el fortalecimiento del dólar, y más allá de la relación con Estados Unidos, el incremento en los precios del petróleo, el papel que podría asumir China en el liderazgo del TPP (Acuerdo Transpacífico), la crisis migratoria en Europa y la materialización del *brexit*.

En cuanto al Reino Unido, si bien las elecciones de esa nación y las de Estados Unidos no están directamente relacionadas, sugieren tendencias que podrían extenderse a otros países y que afectarían a las empresas mexicanas, incluyendo el establecimiento de políticas proteccionistas en materia de comercio, empleo y migración.

Sobre la presidencia en Estados Unidos

Considera que con el nuevo gobierno entrante en Estados Unidos la rentabilidad de su empresa...



En esta edición se incluyó una pregunta específica sobre el impacto de la nueva administración estadounidense en las empresas mexicanas. Al respecto, 57% de los encuestados afirman que la rentabilidad de las empresas se mantendrá, mientras 30%, en cambio, considera una disminución en ese indicador, y solo 13% espera un incremento.

Perspectivas neutrales o negativas como estas se derivan de que algunos giros industriales encuentran ventajas en la depreciación de la moneda y la sustitución de algunas importaciones, mientras que otros son afectados duramente por una contracción de la

demanda interna, el alza en los intereses y mayores costos de operación.

No obstante, México sigue siendo una economía competitiva con respecto a otros países emergentes y esto se confirma en el comportamiento del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la solidez de las reservas internacionales del Banco de México (Banxico), que en la semana del 3 de marzo disminuyeron a 174,661 millones de dólares (mdd). Además, en 2016 México se convirtió en el segundo mayor exportador a Estados Unidos, después de China, desplazando a Canadá, con 294,000 mdd.¹



Si bien existe el riesgo de que Estados Unidos aplique medidas restrictivas al comercio bilateral, se considera poco probable que industrias clave, como la automotriz, sean afectadas de manera grave e inmediata.

De acuerdo con un estudio de KPMG sobre competitividad, los costos de producción automotriz en México son 12.3% más bajos que en Estados Unidos, 8.6% más bajos que en Japón y 4.6% más bajos que en Canadá.

Por otra parte, la relación precio-calidad de la mano de obra mexicana es calificada entre las mejores a nivel mundial, y nuestro país cuenta con tratados de libre comercio con más de 40 países, intercambios que ofrecen una base de operaciones ventajosa: 22.8% de los automóviles fabricados en México se dirigieron a destinos distintos a Estados Unidos, como Canadá, Europa y América Latina.

Un factor preocupante es la baja productividad. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México se ubica en las últimas posiciones entre los países de la organización, un llamado de atención para las empresas que incursionen en otros mercados: será necesario asociarse o innovar.²

Otro dato a destacar es la caída de México en la lista *Doing Business 2017*, del Banco Mundial, en la que descendió dos posiciones, colocándose en el lugar 47. En la categoría "Apertura de un negocio" perdió 21 puestos, y en "Obtención de electricidad", 14. La mejor calificación fue en "Obtención de crédito", en la que ocupa el quinto lugar entre todos los países listados.³

Sortear estos retos será un gran desafío para los directivos en México, y la agenda nacional cuenta con temas propios igualmente complejos. Volver la mirada hacia el interior en cuanto a la economía, las finanzas públicas y el mercado local, a la par que se gestionan temas como el precio de los energéticos, la paridad cambiaria, las tasas de interés, la inflación, la inversión extranjera, la corrupción, la inseguridad, entre otros, requiere de toda la experiencia posible para tomar decisiones que garanticen el crecimiento de las empresas.

¹ Banxico, Boletín semanal sobre el estado de cuenta del Banco de México, México, 7 de marzo de 2017 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/banco-de-mexico/edo-cuenta-semanal/%7B20322D9D-7411-6113-20D1-D040C7F38730%7D.pdf>, consultado el 09-03-2017).

² OCDE, *Labour productivity levels, total economy*, París, 17 de octubre de 2016 (<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/012016131e1t001.pdf?expires=1484183834&id=id&accname=guest&checksum=8D735EDFD5C88F2378ADEC667D426B26>, consultado el 25-10-2016), y *Compendium of Productivity Indicators 2016*, París (http://www.keeper.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2016_pdtvy-2016-en#.WHbT7BvhDIU#page31, consultado el 27-12-2016).

³ Banco Mundial, *Midiendo regulaciones para hacer negocios*, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/>, consultado el 20-01-2017).



Decisiones ante la incertidumbre

En 2016 e inicios de 2017, las autoridades mexicanas desarrollaron iniciativas de diverso alcance como recortes presupuestales y programas de austeridad, o la firma de un Acuerdo para el Fortalecimiento Económico y la Protección de la Economía Familiar con organizaciones y cúpulas empresariales, como parte de las estrategias para dar respuesta a las exigencias del contexto económico.

Por su parte, Banxico aumentó seis veces la tasa de interés de referencia, siguiendo en ocasiones a la Fed, para colocarla en febrero en 6.25%. Banxico explicó su estrategia en un documento publicado en diciembre, en el que la palabra “incertidumbre” se menciona 20 veces, casi todas referidas a la política económica, comercial y fiscal del gobierno estadounidense, y a su influencia en variables locales como la propia tasa de interés y la inflación.⁴

Por otro lado, ha habido diferentes cambios en el gabinete, así como vaivenes en el valor del peso influidos directamente por las decisiones del gobierno estadounidense.

Otro tema que despierta preocupación en el medio empresarial es el de las finanzas públicas. El 30 de diciembre, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) informó que el Saldo Histórico de los Requerimientos Financieros del Sector Público (SHRFSP), la medida más amplia de deuda pública, ascendió a 9.7 billones de pesos (bdp), mientras que el observado al cierre de 2015 fue de 8.2 bdp.⁵

También en diciembre de 2016, la agencia Fitch consignó como negativa la calificación a largo plazo en moneda extranjera y local de México, comentando que: “La revisión de la perspectiva de México refleja los mayores riesgos a la baja en la perspectiva del crecimiento económico del país y los desafíos que ello podría implicar para la estabilización de la carga de deuda pública. El crecimiento ha tenido un desempeño más bajo que el de sus pares de calificación y la carga de deuda pública en general ha aumentado de forma constante en años recientes”.⁶

La decisión de abrir la competencia en el sector energético y liberar los precios del gas, gasolinas y diésel a partir de enero de 2017 tuvo impacto en la inflación, que en diciembre fue calculada a una tasa anual de 3.36%,⁷ pero durante la

Las autoridades mexicanas han desarrollado iniciativas de diverso alcance como recortes presupuestales y programas de austeridad, o la firma de un Acuerdo para el Fortalecimiento Económico y la Protección de la Economía Familiar

⁴ Banxico, *Minuta 48, Reunión de la Junta de Gobierno del Banco de México, con motivo de la decisión de política monetaria anunciada el 15 de diciembre de 2016*, México, enero de 2017 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-monetaria/minutas-de-las-decisiones-de-politica-monetaria/%7B9F9750E4-AA95-DF70-3D18-C251078DE8A5%7D.pdf>, consultado el 28-1-2017). Ver: Banxico, *Anuncio de Política Monetaria*, México, 9 de febrero de 2017 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-monetaria/boletines/%7B2EF10ADE-B019-A0F2-A4F4-CE1EBE2BFF18%7D.pdf>, consultado el 11-02-2017).

⁵ SHCP, *Comunicado Núm. 198 Las finanzas públicas y la deuda pública a noviembre de 2016*, México, 30 de diciembre de 2016 (http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/Estadisticas_Oportunas_Finanzas_Publicas/Paginas/unica2.aspx, consultado el 2-02-2017).

⁶ Fitch Ratings, *Fitch Revisa Perspectiva de México a Negativa*, Nueva York, 9 de diciembre de 2016 (http://www.fitchratings.mx/ArchivosHTML/Com_16646.pdf consultado el 28-01-2017).

⁷ Inegi, Índices de Precios al Consumidor, Aguascalientes (<http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/Estructura.aspx?idEstructura=112000200040&T=%C3%8Dndices%20de%20Precios%20al%20Consumidor&ST=Inflaci%C3%B3n>, consultado el 28-01-2017).



primera quincena de febrero de 2017 el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) registró un incremento de 0.33%, lo que elevó la tasa inflacionaria anual a 4.71%.⁸

Según la *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado*: febrero de 2017, publicada por Banxico el 2 de marzo, la inflación al cierre del año será de 5.39%, y para 2018 se estima en 3.86%.⁹

Es de llamar la atención que el IPC de la BMV, que en las dos semanas siguientes al 8 de noviembre bajó de 48,470 a 44,364 puntos, comenzó un proceso de recuperación y el 24 de enero volvió a sobrepasar las 48,000 unidades.¹⁰

Frente a este complejo panorama hubo noticias positivas, como el avance en obras de infraestructura (el ferrocarril a Toluca y el nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, por ejemplo); por su parte, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) documentó que en diciembre se vendieron 192,567 unidades, cifra 19.9% superior a lo comercializado en el mismo mes de 2015.

En el acumulado enero–diciembre de 2016 se vendieron 1,603,672 vehículos, para un crecimiento de 18.6% en relación con el mismo periodo del año previo. Asimismo, durante 2016 se exportaron 2,768,268 unidades, 0.3% más que en el ciclo previo.¹¹ Sin embargo, la industria automotriz es una de las que mayores repercusiones podrían sufrir a largo plazo con una política comercial y arancelaria restrictiva por parte de la administración estadounidense.

También en el lado positivo de la balanza hay que colocar a la última licitación de la Ronda Uno para exploración y explotación petrolera en aguas profundas, así como el aumento de 3.9% determinado para 2017 por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, que lo ubicó en 80.04 pesos diarios. Ambos factores inciden con fuerza en los negocios.¹²

⁸ Inegi, *Boletín de Prensa* núm. 104/17 23 de febrero de 2017, *Índice Nacional de Precios al Consumidor, primera quincena de febrero de 2017*, Aguascalientes, 23 de febrero de 2017 (http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/inpc_1q/inpc_1q2017_02.pdf)

⁹ Banxico, *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: febrero 2017*, México, 2 de marzo de 2017 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7B535D6B0F54E-BED8-965D-F128DF7ACBA9%7D.pdf>, consultado el 09-03-2017).

¹⁰ Bolsa Mexicana de Valores (www.bmv.com.mx, consultado el 29-01-2017).

¹¹ AMIA, *Boletín de prensa*, México, diciembre de 2016 (<http://www.amia.com.mx/descargarb.html>, consultado el 26-01-2017).

¹² Servicio de Administración Tributaria, *Resolución del H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos que fija los salarios mínimos general y profesionales vigentes a partir del 1 de enero de 2017*, México, enero de 2017 (http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/Paginas/salarios_minimos.aspx, consultado el 28-1-2017).

Un escenario retador

Ante este panorama, los altos directivos muestran pesimismo: 64% espera que la economía del país durante 2017 con respecto a 2016 sea peor. Esta primera gran perspectiva es acorde con el hecho de que durante el cuarto trimestre de 2016, el producto interno bruto (PIB) creció únicamente 0.6% con respecto al trimestre previo.¹³

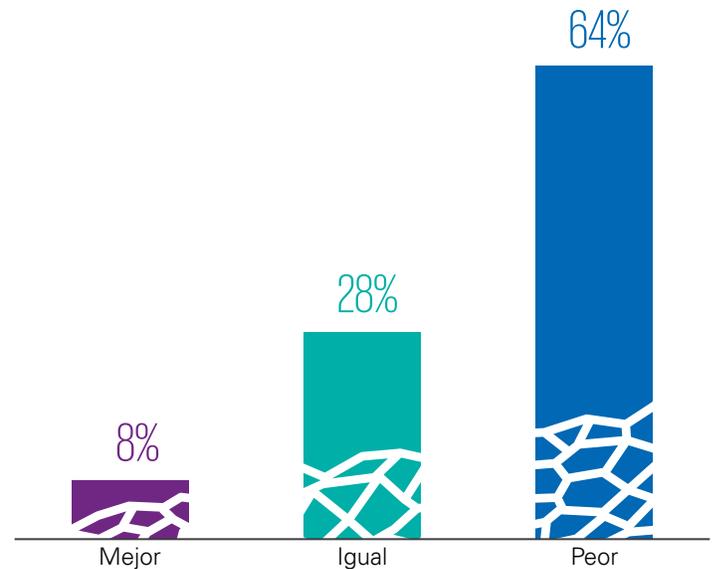
Pero no se espera que México se estanque o caiga en una recesión. La opinión de los analistas consultados por Banxico pronostica un crecimiento del PIB de 1.49% para 2017 y 2.09% para 2018. Además, estiman en 21.15 pesos el valor del dólar al cierre del año, lo que se sustenta en la hipótesis de que la moneda podría mejorar su valuación a medida que la administración entrante en EE.UU. posponga o matice decisiones que impactarían a la economía mexicana, sobre todo, los aranceles a las exportaciones.

Los analistas no son los únicos en mantener la confianza. La Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) también tiene expectativas positivas. En diciembre de 2016 confirmó que, según sus proyecciones, al término de 2017 se habrán vendido 1,702,353 unidades, un crecimiento de 6.8% con respecto a 2016.

Esta asociación descartó una crisis del sector e insistió en que el avance se seguirá dando gracias a la disponibilidad de crédito, la confianza del consumidor y la competencia entre las marcas.¹⁴ Asimismo, las exportaciones avanzaron en diciembre de 2016, según reportó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), lo que podría explicarse por la competitividad de los productos nacionales y la caída en el valor del peso.

El valor de las exportaciones de mercancías en enero de 2017 fue de 27,492 mdd. Ese mes, las exportaciones totales mostraron un crecimiento anual de 11.4%, resultado de alzas de 8.5% en las exportaciones no petroleras y de 74.4% en las petroleras. Con series ajustadas por estacionalidad, en enero las exportaciones totales de mercancías reportaron una variación mensual de -4.86%.¹⁵

Espera que la economía del país durante 2017 con respecto a 2016 sea...



64% de los directivos encuestados esperan que la economía del país durante 2017 sea peor con respecto a 2016

¹³ Inegi, *Producto interno bruto (PIB) trimestral*, Aguascalientes, sin fecha (<http://www.beta.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=3196>, consultado el 31-01-2017).

¹⁴ AMDA, *Forecast 2017 Light vehicles sales*, México (<http://files.constantcontact.com/55a4ccd9001/a2a728ff-99a4-4b52-b25f-749a0fd014a9.pdf>, consultado el 28-01-2017).

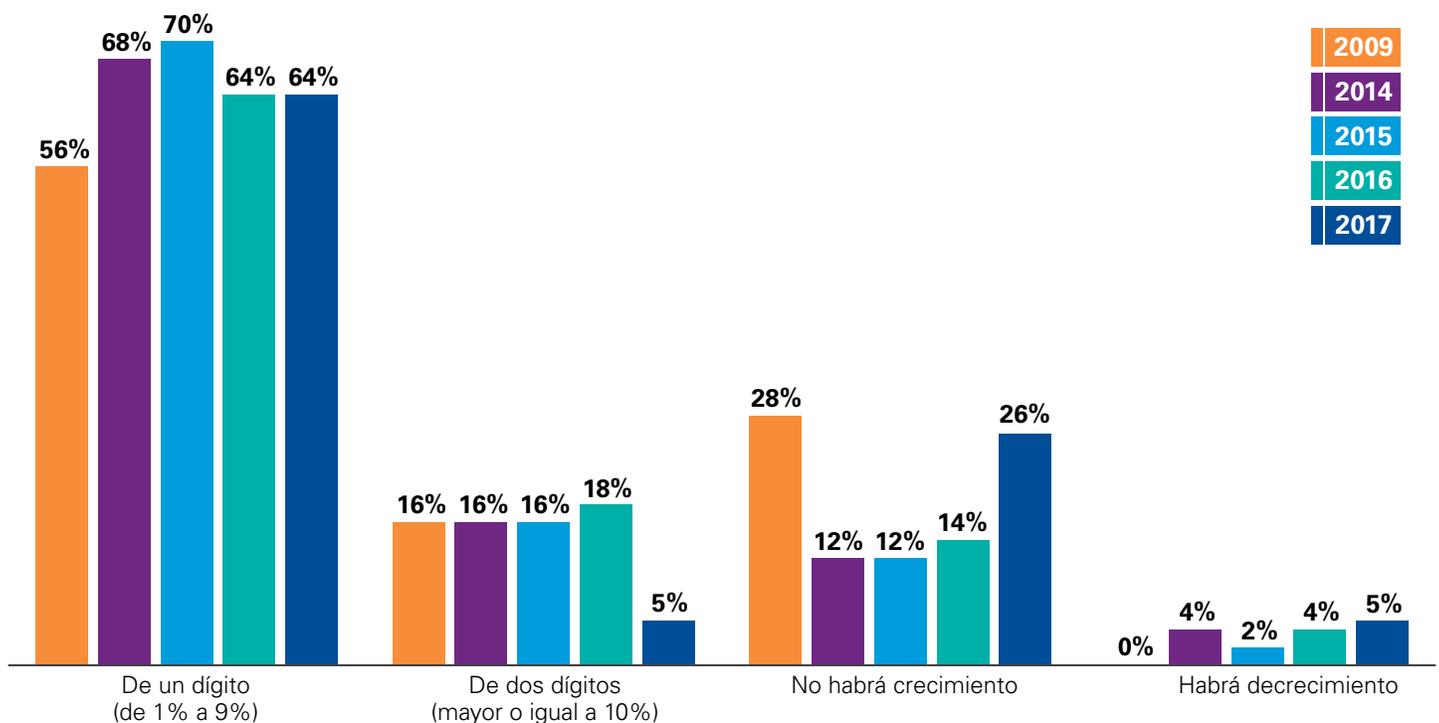
¹⁵ Inegi, *Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México durante enero de 2017*, Aguascalientes, 27 de febrero de 2017 (http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/balcom_o/balcom_o2017_02.pdf, consultado el 09-03-2017).

Crecimiento lento

Si bien los directivos aceptan la posibilidad de que durante 2017 la economía del país sea peor que en 2016, a pesar de las condiciones económicas mundiales esperan que en 2017 el crecimiento de sus propios negocios sea de, por lo menos, un dígito (64%), cifra exactamente igual a la del año pasado. Por otra parte, solo una minoría (5%) espera que haya decrecimiento en su organización.

Sin embargo, una cifra que llama a la reflexión es la de quienes esperan crecer a ritmo de dos dígitos, porcentaje que cayó de 18% a 5%. En contraste, quienes no esperan cambios en su crecimiento aumentaron de 14% a 26% con respecto a 2016, número semejante a los de 2009, un año de crisis.

Dadas las condiciones económicas mundiales, espera que el crecimiento de su negocio en 2017 sea...

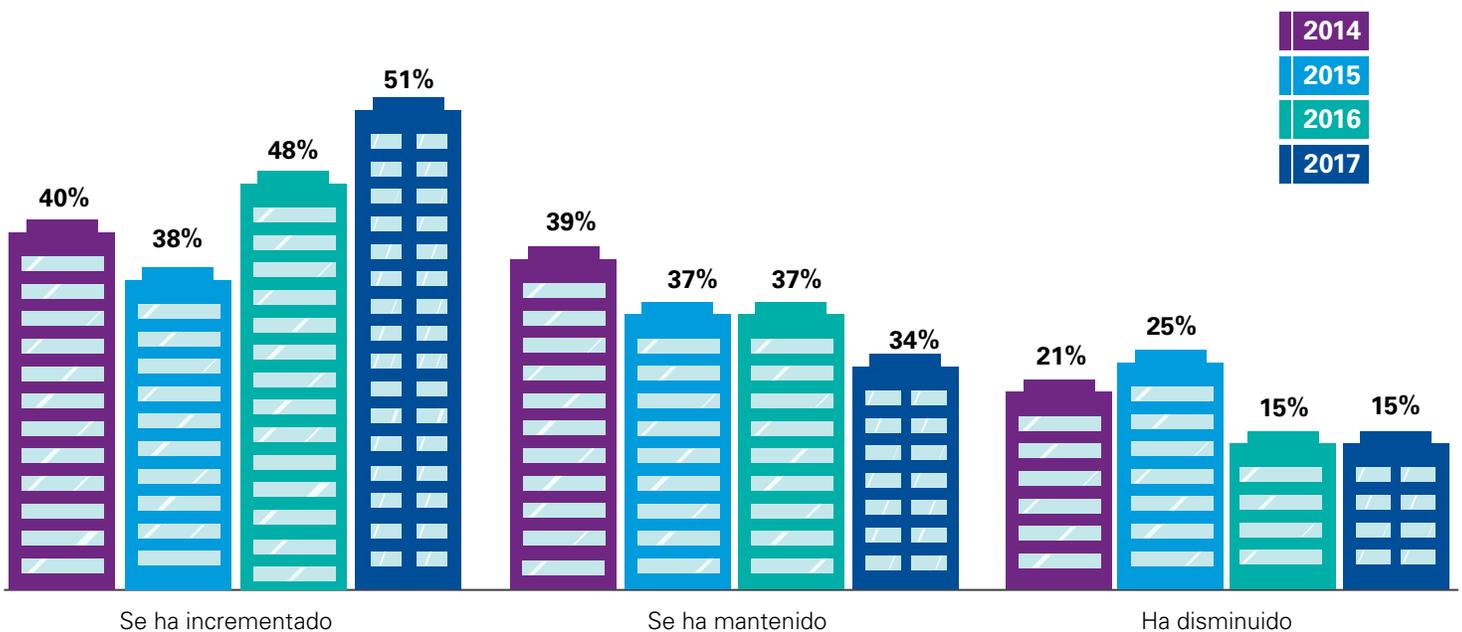




En materia de rentabilidad, 51% de los directivos afirman que durante los últimos tres años esta se ha incrementado en su empresa; por otro lado, 34% asegura que se ha mantenido, cifras similares a las del año pasado.

Sin duda, vemos el resultado de buenas decisiones tomadas en años anteriores, con base en una conducción estratégica, mejores prácticas empresariales, control de costos, finanzas sanas, innovación y un gobierno corporativo robusto.

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



El gobierno, cuestionado



Este año ha puesto nuevamente bajo la lupa las decisiones de los diferentes niveles de gobierno, que tienen nuevas responsabilidades con respecto al desarrollo de la economía y los negocios.

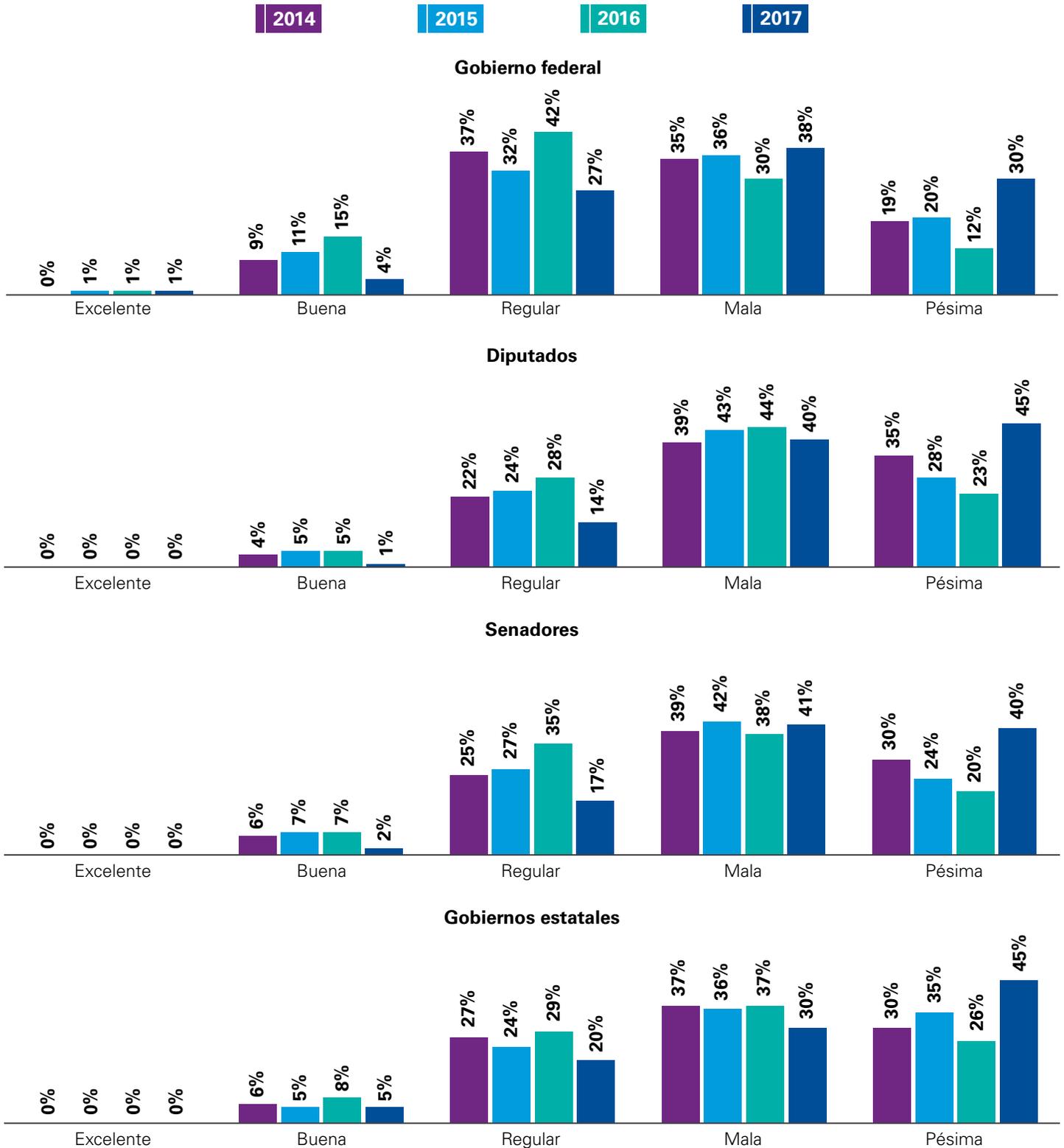
Durante 2016 se han apreciado cambios históricos como la apertura del sector energético y el impulso a obras de infraestructura, aunque estos fueron opacados por fenómenos económicos y sociales como los conflictos gremiales, las denuncias de corrupción, la violencia e inseguridad, y la liberalización del precio de los combustibles, que afectaron la percepción que tienen los directivos sobre el Estado.

Esta combinación de factores explica que la calificación que otorgaron sobre su actuación ante el entorno económico que vive el país disminuyera con respecto a otros años. En el caso del gobierno federal, la calificación buena cayó 11%, pasando de 15% a solo 4%, y crecieron considerablemente las opciones mala y pésima.

Los datos para diputados y senadores también muestran retrocesos significativos, dadas las limitaciones del Congreso para atender temas de interés nacional. En este caso también las categorías positivas descendieron y las negativas aumentaron, en particular la pésima: 45% para los diputados y 40% para los senadores. Los gobiernos estatales participan de este descrédito generalizado, con 30% y 45% de las respuestas en las opciones mala y pésima, respectivamente.

La calificación del
gobierno disminuyó con
respecto a otros años
debido a diversos factores

¿Cómo califica la actuación del gobierno ante el entorno económico que vive el país?



La responsabilidad de los gobiernos como promotores de la competitividad del país, y con ella la apertura de nuevos mercados y la atracción de inversión extranjera directa (IED), es evaluada desde diferentes puntos de vista, incluyendo los que analizan el ambiente de negocios y la lista *Doing Business*, por ejemplo, que analiza diferentes aspectos como la facilidad para abrir negocios, el Estado de derecho, el financiamiento, entre otros factores.

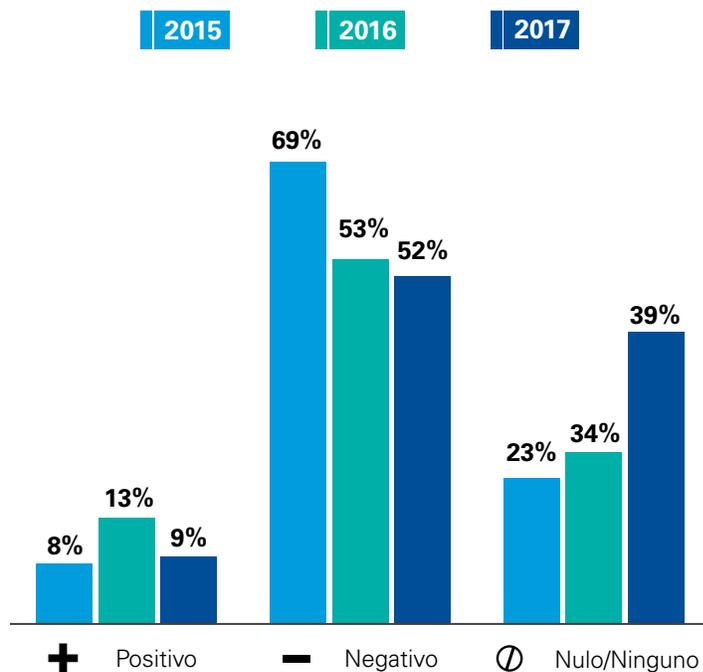
En 2017 son pocos los directivos que consideran que la actuación del gobierno tuvo un impacto positivo en la competitividad de su empresa durante 2016: 9%. En contraste, 52% considera que dicho impacto fue negativo.

Del 9% que considera positiva la actuación del gobierno, 32% señala la aprobación de las reformas estructurales, 29% el aumento del consumo interno, 24% el incremento de la infraestructura.

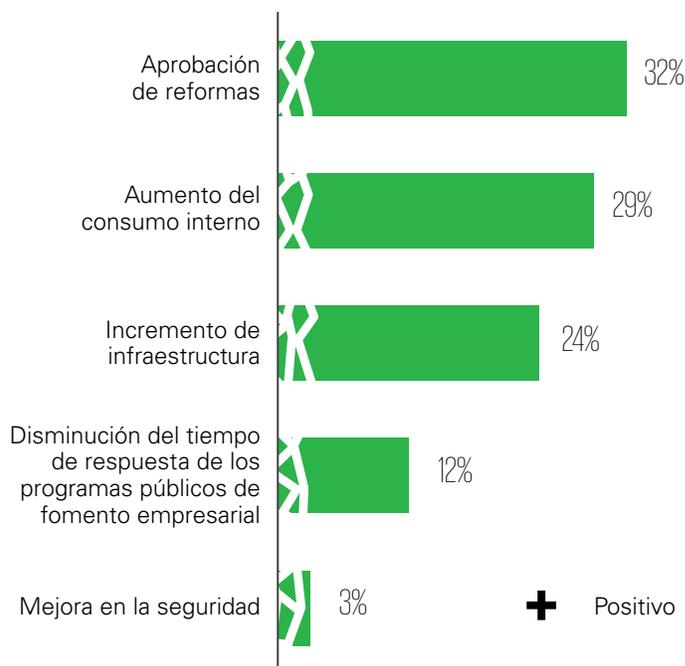
Entre quienes ven un impacto negativo, 32% destaca que la extorsión y la inseguridad se han incrementado, 20% señala una disminución del consumo interno, y 18% una falta de transparencia. Aún es pronto para apreciar los resultados de la aprobación de un paquete de leyes para la construcción de un Sistema Nacional Anticorrupción (SNA).

Sobre los directivos que consideran que el impacto del gobierno en su empresa ha sido nulo, puede asumirse que se trata de negocios que han encontrado cierto distanciamiento de la acción pública, como puede ocurrir con quienes explotan una zona de confort en el mercado, o cuentan con procesos innovadores que los protegen, al menos temporalmente, de riesgos externos.

Considera que la actuación del gobierno tuvo un impacto en la competitividad de su empresa durante 2016...



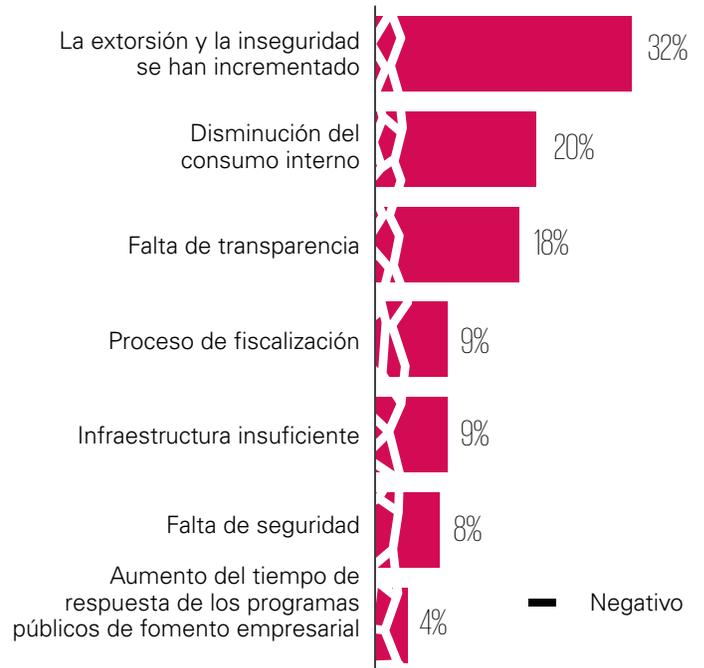
Seleccionó impacto Positivo, ¿por qué?



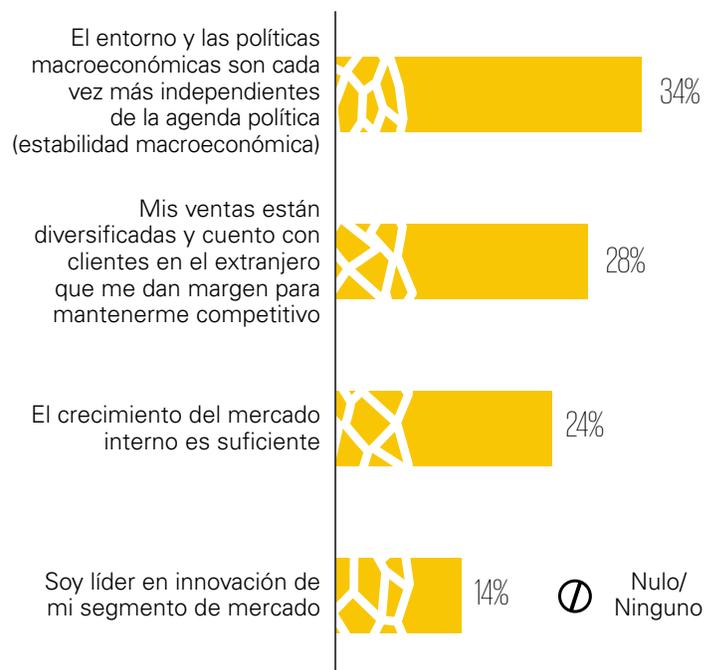
Del 9% que considera positiva la actuación del gobierno, 32% destaca la aprobación de las reformas estructurales



Seleccionó impacto Negativo, ¿por qué?



Seleccionó impacto Nulo / Ninguno, ¿por qué?



Finanzas públicas y presupuesto federal

Para este año, el Congreso autorizó al Poder Ejecutivo un presupuesto de ingresos de 4.9 bdp, ligeramente superior al de 2016, que fue de 4.8 bdp. Los legisladores estimaron una tasa de cambio promedio de 18.62 pesos por dólar, superada actualmente.¹⁶

Para protegerse de la volatilidad del mercado, la SHCP continuó con la contratación de coberturas sobre los ingresos petroleros, y en diciembre el gobierno federal recibió 2,650 mdd por el ejercicio fiscal 2016.

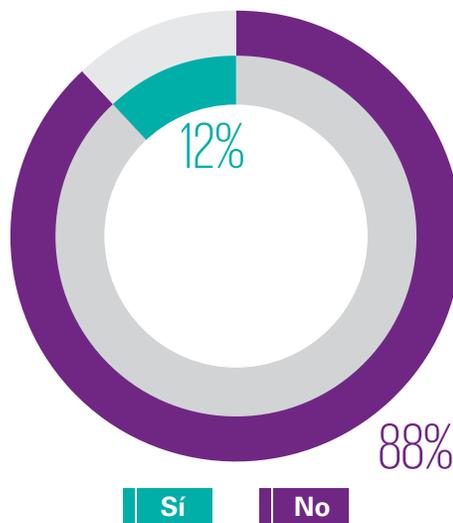
Para 2017, se implementaron coberturas a un precio de 42 dólares por barril (dpb), habiéndose contratado opciones de venta a un precio promedio de 38 dpb para la mezcla mexicana de exportación, con cuatro dólares adicionales para la creación de una subcuenta en el Fondo de Estabilización de Ingresos Presupuestarios (FEIP), por un monto de 18,620 millones de pesos (mdp).¹⁷

La mayor parte de los empresarios consultados consideran que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2017 no impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización (88%).

Es posible apreciar que esta ley (que se refiere principalmente a la recaudación de impuestos y derechos para el financiamiento del Estado) es interpretada como la herramienta del gasto público y no de la inversión, dejando de reconocer que parte de esos ingresos se convierten en inversión y derrama económica.

Se han implementado coberturas a un precio de 42 dpb, habiéndose contratado opciones de venta a un precio promedio de 38 dpb para la mezcla mexicana de exportación, con cuatro dólares adicionales para la creación de una subcuenta en el FEIP

¿Considera que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2017 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?



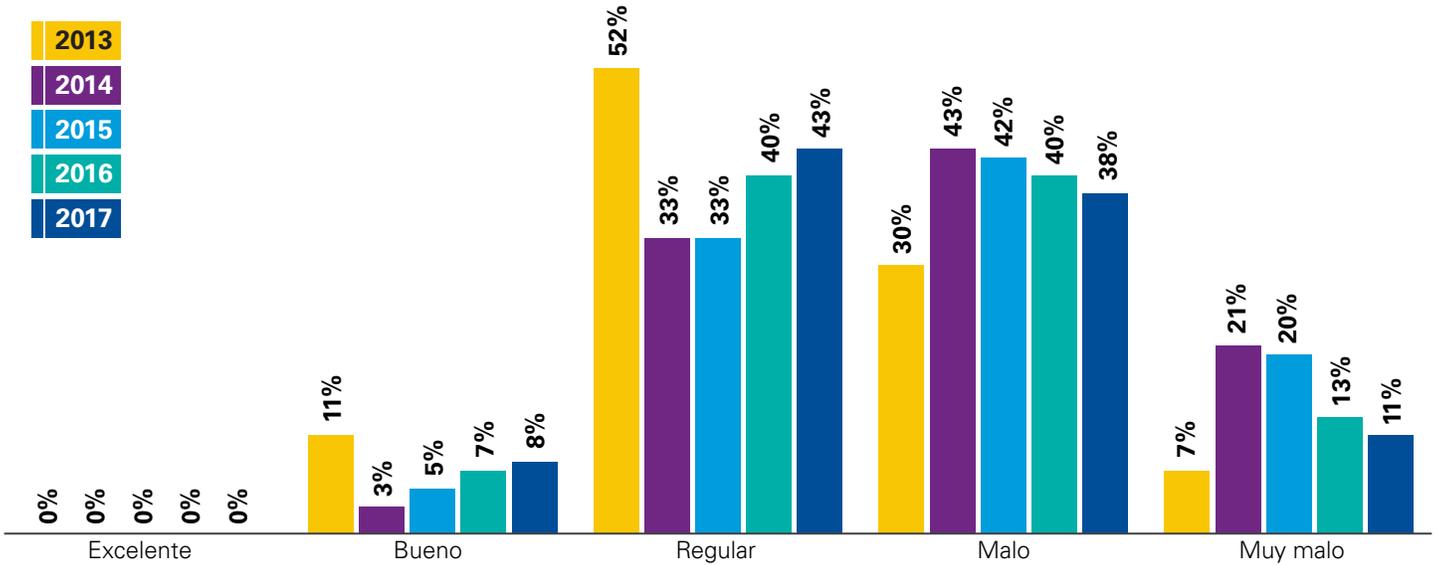
Debido a que en 2016 no hubo mayores cambios en el régimen fiscal, en esta ocasión se percibe una mejoría en la calificación que le dan los capitanes de empresa: la categoría buena subió discretamente de 7% a 8% y la regular de 40% a 43%. Sin embargo, como en el pasado, 86% de los directivos no consideran que el régimen fiscal en México promueve la inversión.

Asimismo, un dato persistente es el apoyo (75%) con respecto a que el régimen fiscal mexicano se modifique para recaudar más con base en impuestos indirectos (IVA), que permite recaudar incluso de la porción informal de la economía. Sin embargo, el Estado decidió no incorporar esa práctica en la Reforma Fiscal, y dejó como pieza central el impuesto sobre la renta, con su complejo régimen de deducciones y excepciones.

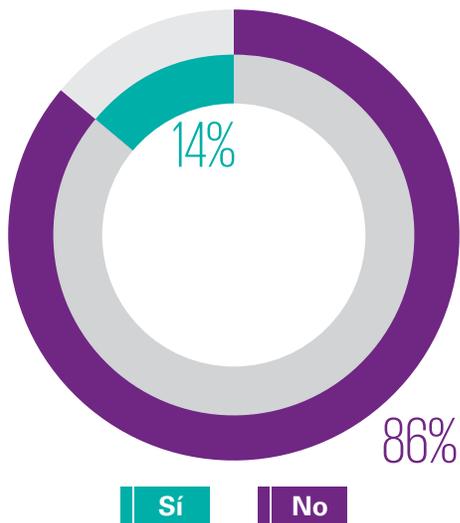
¹⁶ Diario Oficial de la Federación, *Decreto por el que se expide la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2017*, México, 15 de noviembre de 2016 (http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5460968&fecha=15/11/2016), consultado el 30-11-2016).

¹⁷ Presidencia de la República, *Comunicado Núm. 181. Conclusión de la cobertura de los ingresos petroleros del gobierno federal para 2016*, México, 7 de diciembre de 2016 (<http://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-181-conclusion-de-la-cobertura-de-los-ingresos-petroleros-del-gobierno-federal-para-2016>), consultado el 26-01-2017).

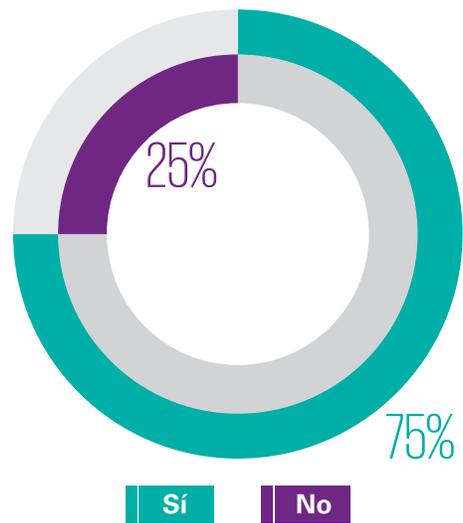
¿Cómo califica al régimen fiscal en México?



¿Considera que el régimen fiscal en México promueve la inversión?



¿Considera que el régimen fiscal mexicano debe modificarse para recaudar más con base en impuestos indirectos (IVA)?





Promoción de la competitividad

Resultados de la Ronda 1.4 reiteran el atractivo de México

La implementación de la Reforma Energética sigue su marcha en un contexto global complejo.

Las adjudicaciones derivadas de las licitaciones petroleras para aguas profundas, incluido el *farm out* de Trion, podrían detonar inversiones superiores a 41,000 mdd, durante la vigencia de los contratos, de acuerdo con la Secretaría de Economía y la CNH.

La licitación de aguas profundas se caracteriza por la diversidad y tamaño de los participantes; se asignaron 8 contratos a 6 grupos licitantes, integrados por 12 empresas de 11 nacionalidades distintas. El éxito de la Ronda 1.4, más la primera asociación de Pemex en aguas profundas en Trion, ratifica el atractivo de México como destino de inversión.

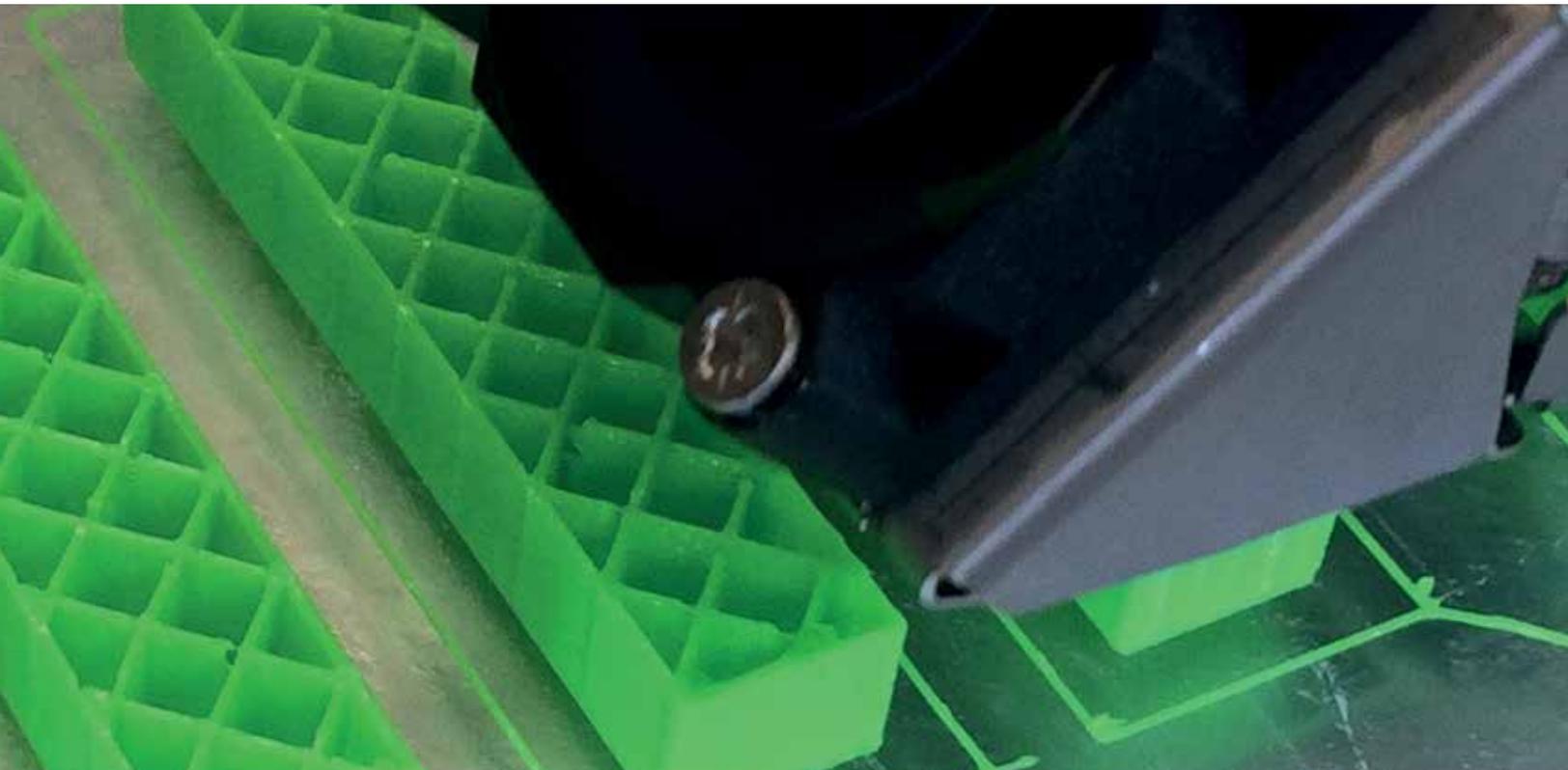
Asimismo, Pemex se convirtió en un socio estratégico para empresas extranjeras al ganar dos de los campos para actividades de exploración y extracción de petróleo en aguas profundas. Recientemente la empresa anunció su segundo *farm out* en los campos Ayin y Batsil localizados en el litoral de Tabasco, en el marco de la 2.ª ronda de licitaciones, cuyo resultado conoceremos el 19 de junio de 2017 junto con los resultados de la Ronda 2.1.

El escaso respaldo al régimen fiscal es consistente con la opinión sobre la reforma de 2013 en esta materia, que obtuvo la calificación en contra más alta (86%) entre todos los cambios regulatorios aprobados en los últimos años.

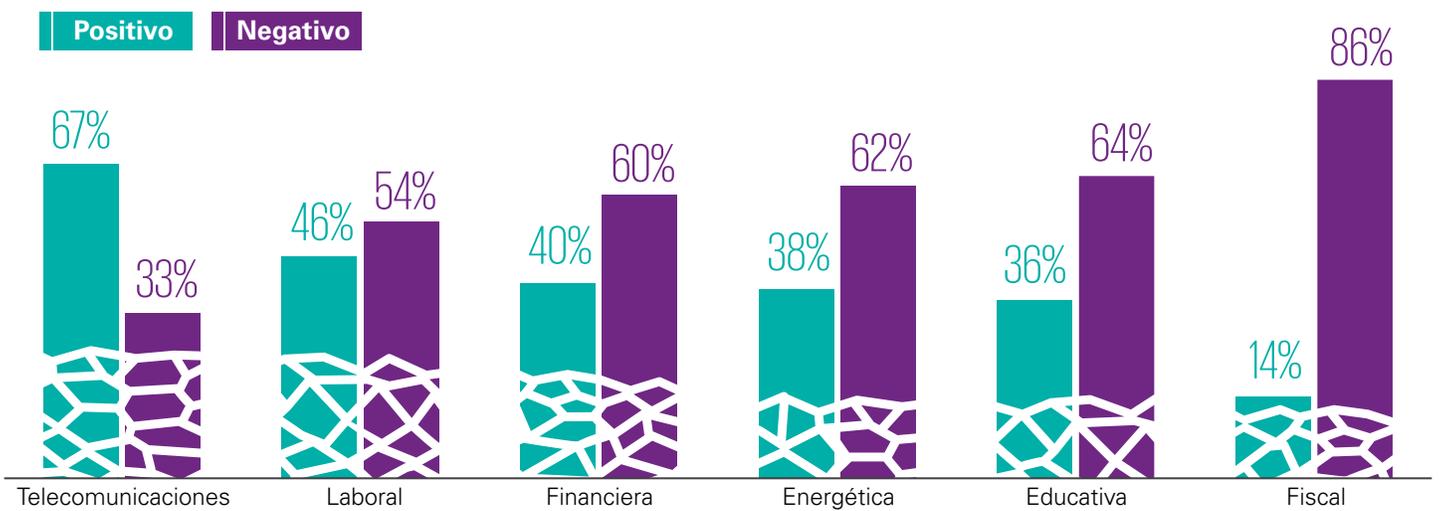
En cambio, de acuerdo con los directivos, a más de tres años de la aplicación de las reformas la que tuvo mayor impacto positivo en la competitividad de sus empresas es la de telecomunicaciones (67%), que ha dado resultados concretos a corto plazo.

Las demás reformas despiertan opiniones mixtas, con predominio de las percepciones negativas, porque quizá no han sido ejecutadas a cabalidad, han enfrentado tropiezos, o requieren más tiempo y esfuerzos para materializarse, como la energética. De cualquier forma, en términos generales, los encuestados consideran regular o malo el papel del gobierno como promotor de la competitividad.

El interés por nuevas reformas estructurales ha ido a la baja, llegando a 30% en 2016. En este sentido, el ajuste regulatorio más necesario parece ser precisamente el fiscal: 64% considera que no ha cubierto las expectativas



A más de tres años de la aplicación de las siguientes reformas, ¿tuvieron impacto en la competitividad de sus empresas?



Como en años anteriores, el combate a la corrupción es para 90% de los encuestados la variable que México requiere para incrementar su competitividad, seguida de la estabilidad económica, un asunto sumamente relevante dada la volatilidad de los indicadores financieros y las tasas de interés. Se muestran empatados con 61% el tema de mejorar la seguridad pública y el de fortalecer el Estado de derecho, una opción incorporada en esta edición y que de inmediato se colocó entre las más destacadas.

El interés por nuevas reformas estructurales ha ido a la baja, llegando a 30% en 2016. En este sentido, el ajuste regulatorio más necesario parece ser precisamente el fiscal: 64% considera que no ha cubierto las expectativas.

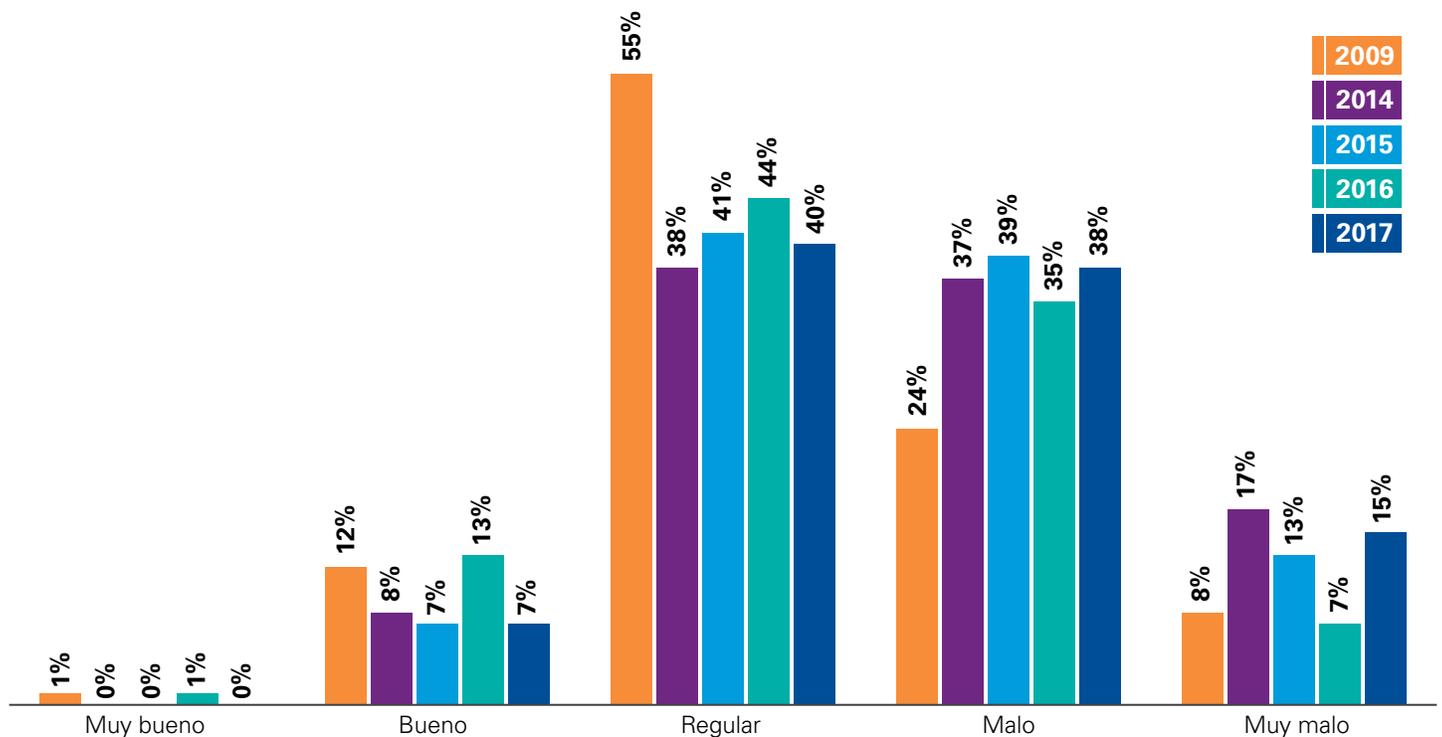
Los incentivos fiscales tienen un papel decreciente en la muestra, lo que quizá deba interpretarse en el sentido de que las empresas no esperan pagar menos impuestos, sino tener un régimen más claro, justo y transparente.

En materia de seguridad, los robos, las extorsiones y las amenazas son los delitos más mencionados en cuanto a

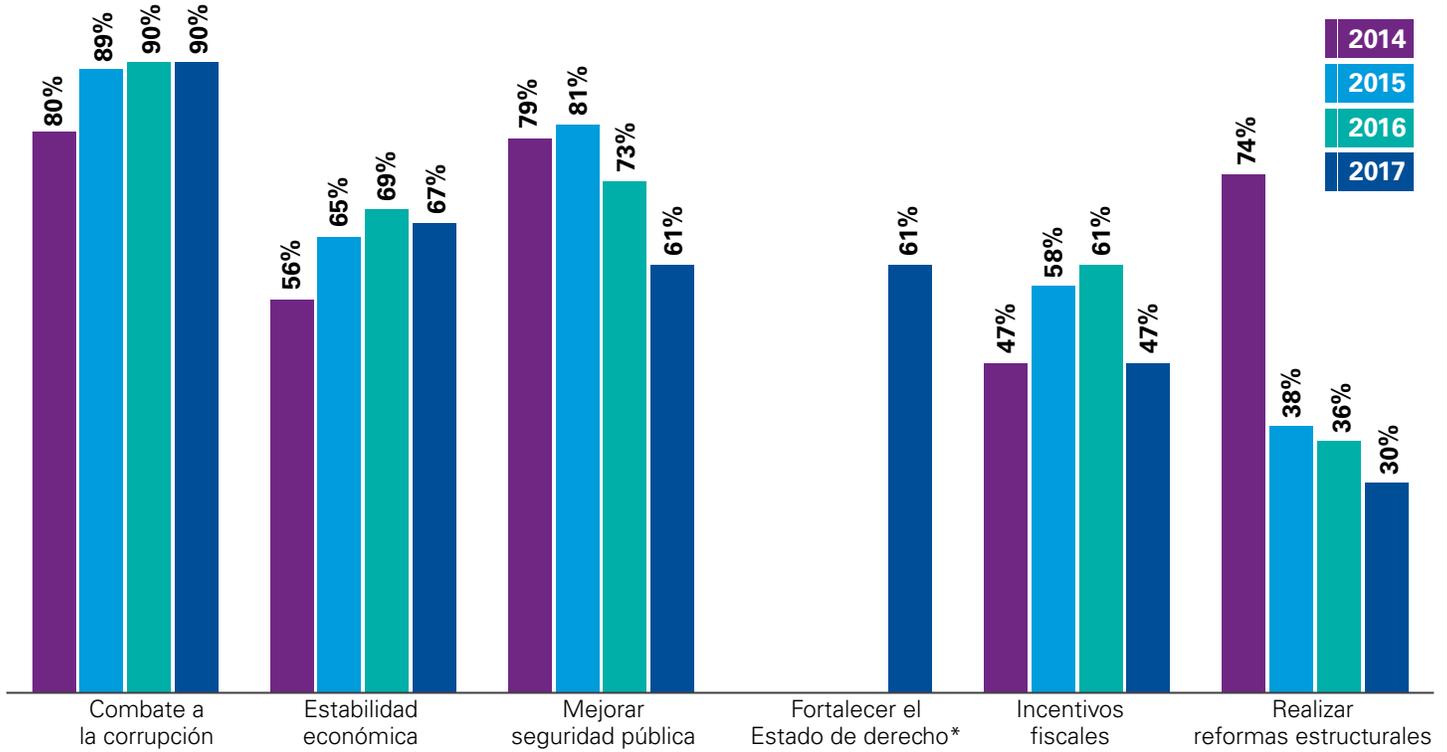
su afectación sobre las empresas. En algunos casos esto debe interpretarse como las acciones de organizaciones que imponen cobros, cuotas y otras demandas con la amenaza de represalias. A pesar de esta situación, 43% de las inversiones se han mantenido; 45% se han reducido pero no se han suspendido; 9% sí se han suspendido, pero solo una pequeña porción se ha ido a otros países.

La reforma con mayor impacto positivo en la competitividad de las empresas es la de telecomunicaciones

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



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

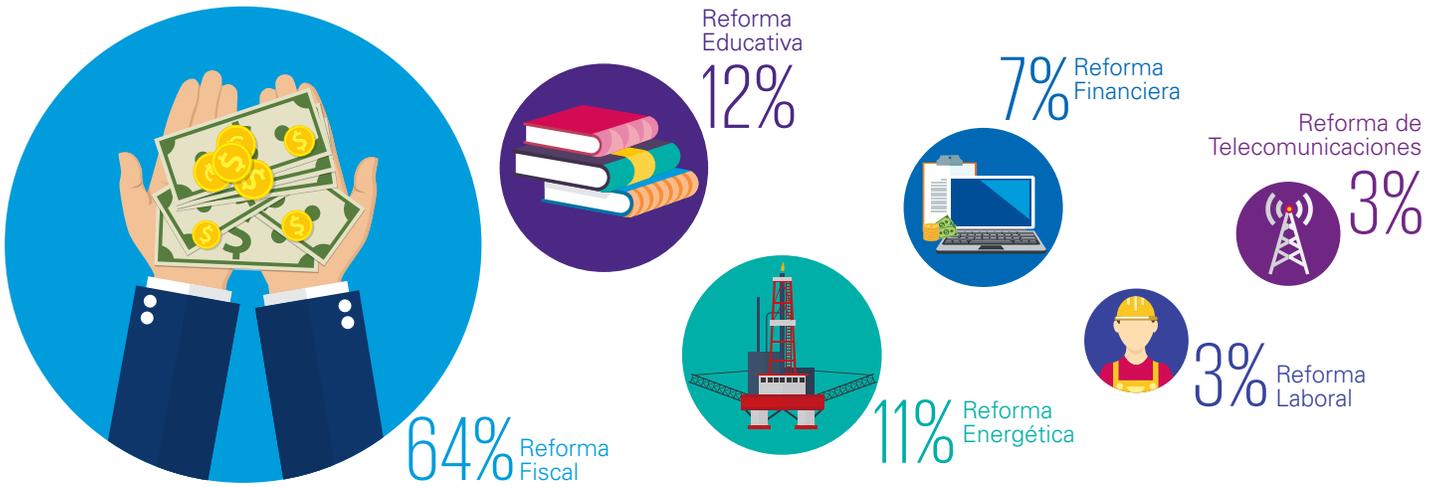


*Variable se integró a partir de 2017.

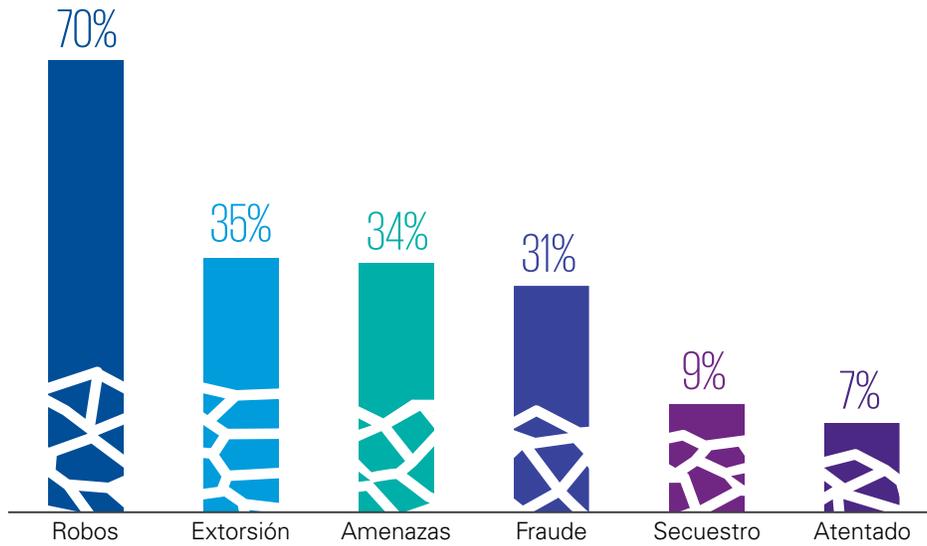
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Si seleccionó Reformas estructurales, ¿cuál?

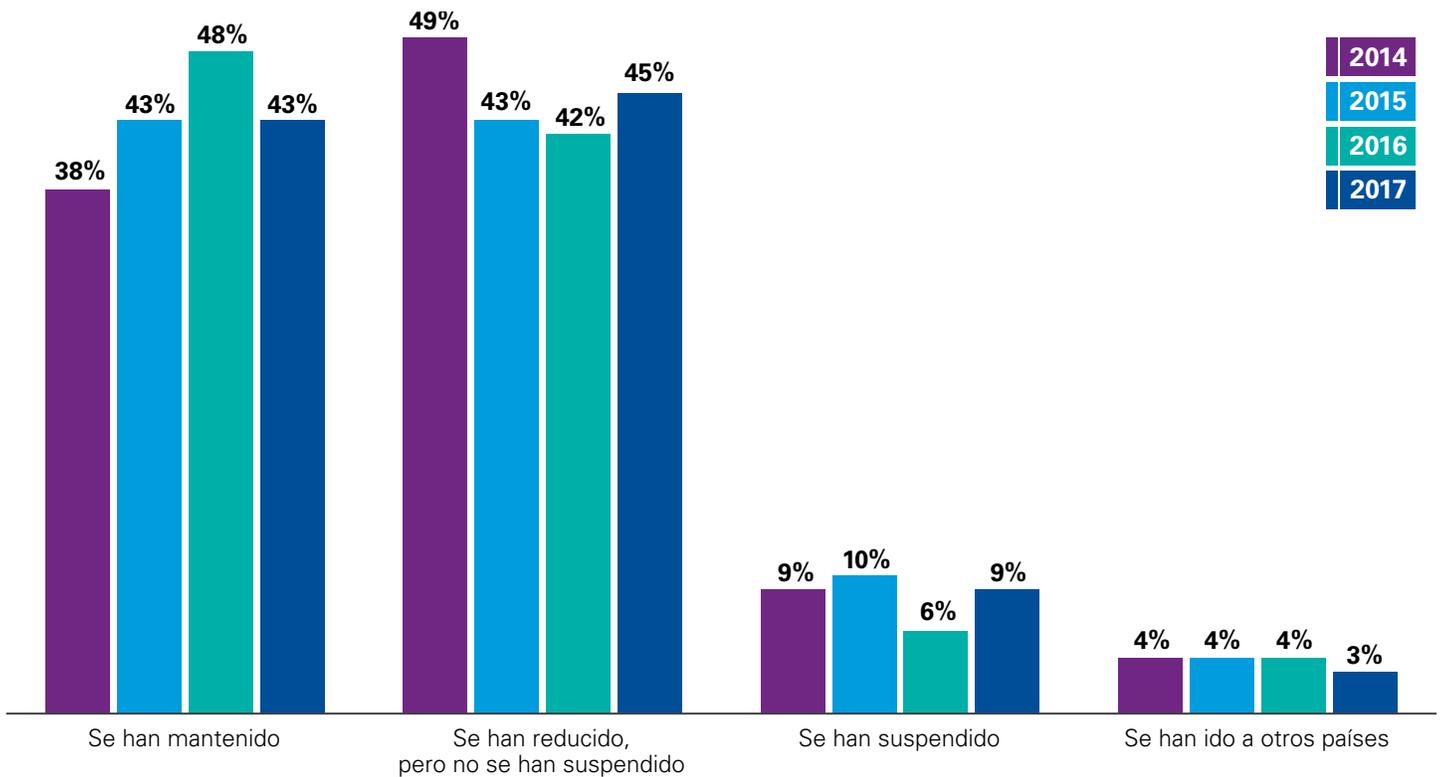


Seleccionó mejorar seguridad pública, ¿de qué manera se ha visto afectada su organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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





Estrategias para salir adelante

El internet de las cosas para satisfacer el consumo

En el caso de México, esta tecnología tendrá un alto impacto, dado que más del 80% de las exportaciones de alta tecnología en América Latina son producidas aquí.

Las tecnologías en la nube actuales y la disminución continua de los costos de sensores y actuadores que se conectan a la red han convertido al IoT en una alternativa viable para gestionar la cadena de suministro.

Para obtener resultados confiables es necesario monetizar los beneficios esperados en un caso de negocio y alinearse con el departamento de TI para determinar la mejor forma de diseñarlo e implementarlo, dado que la definición de la arquitectura es un tema clave que impacta en el desempeño de la solución.

Las empresas ya han comenzado a competir en este campo, y algunas están obteniendo beneficios y una ventaja competitiva por medio de aplicaciones IoT en su cadena de suministro, así como otras áreas clave del negocio.

La innovación, como una estrategia para mejorar la competitividad a mediano plazo, es una novedad en esta edición de la encuesta, que de inmediato recogió un respaldo considerable (51% dirigirá sus esfuerzos a la innovación para mejorar su competitividad en los próximos tres años).

Esto evidencia la importancia que los empresarios atribuyen a la transformación de las empresas, productos y procesos. Dicha innovación implica, por otro lado, riesgos para industrias más conservadoras, que pueden verse afectadas por novedades con impacto a corto plazo.

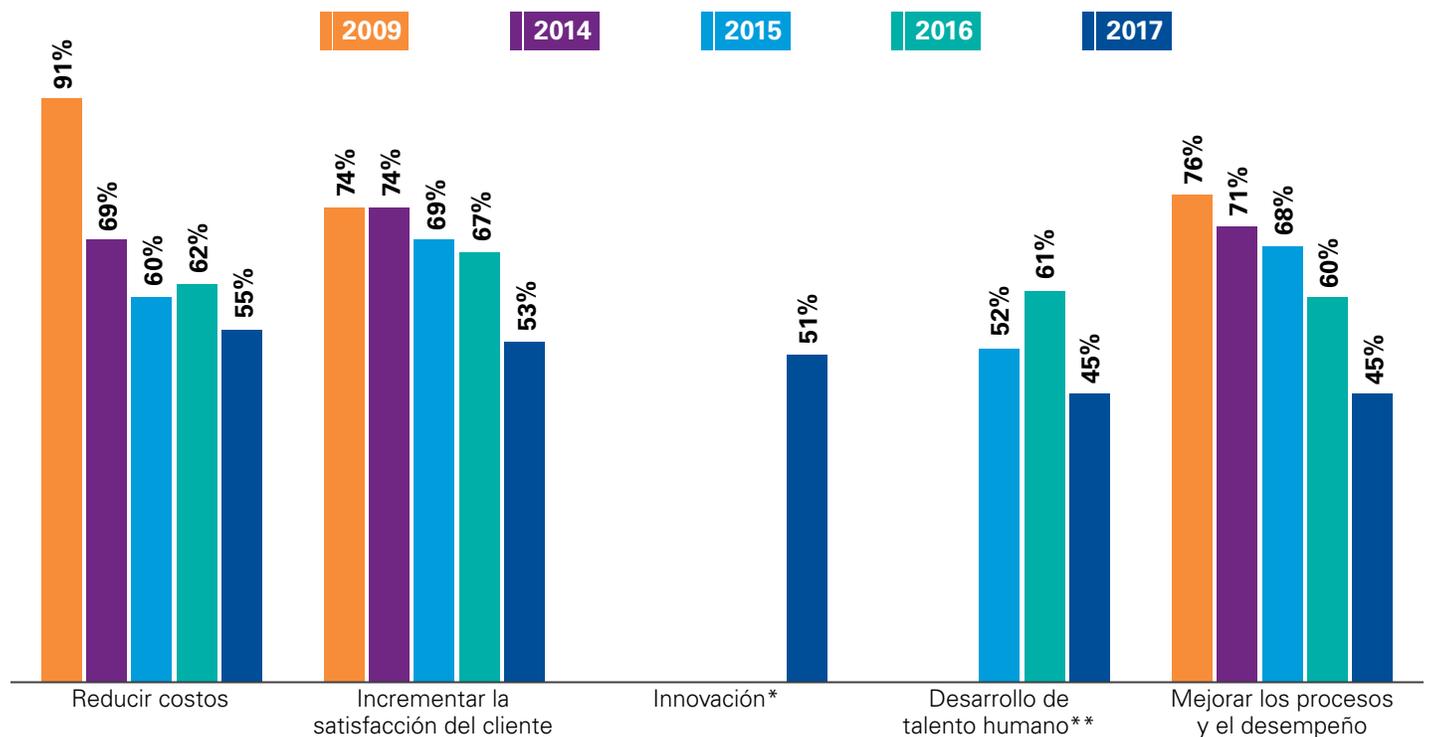
Para muchos directivos, el aumento en las utilidades se consigue sobre todo con la transformación, los nuevos negocios o la mercadotecnia, y menos con la disminución de la calidad de producción o atención al talento humano

Se cuenta con ejemplos del impacto y rápido crecimiento de modelos de negocio innovadores que transforman o diversifican los estilos convencionales, como el transporte, las reservaciones de viajes, el alojamiento, entre otros.

Junto con la innovación coexisten las estrategias asociadas a tiempos difíciles, como la reducción de costos, que sigue siendo una de las principales como en años pasados con 55% de las preferencias; la siguen incrementar la satisfacción del cliente (53%), el desarrollo de talento humano y la mejora de los procesos y el desempeño (ambas con 45% de las respuestas).

El desarrollo del talento humano, aunque con cifras más moderadas, sigue siendo parte de la ecuación, dado que es el conductor del vehículo pedido por teléfono, el empleado de la mensajería que hace un esfuerzo adicional para entregar un envío, el directivo que cierra un trato, el analista que interpreta datos y los convierte en información para la toma de decisiones.

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 las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

*La variable se integró a partir de 2017.

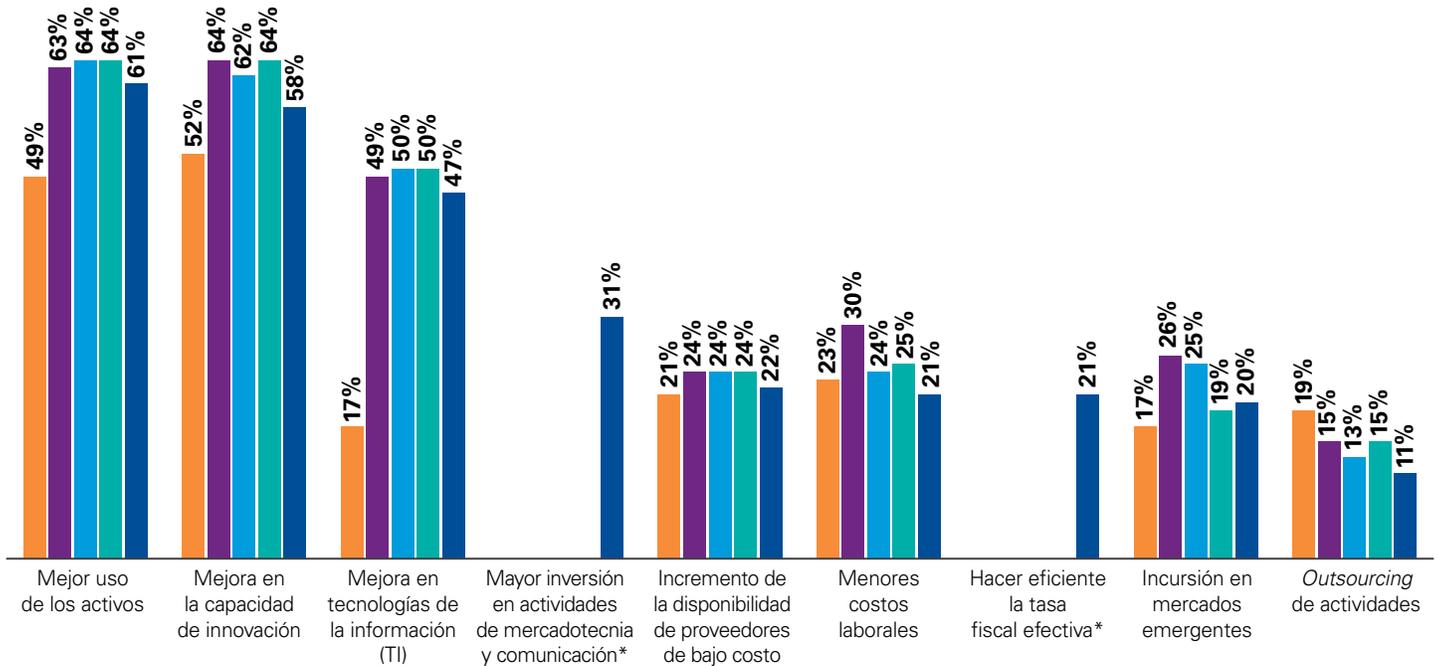
**La variable se integró a partir de 2015.

Esta selección de estrategias para mejorar la competitividad se pone a prueba cuando hay que generar mayores utilidades. Seis de cada 10 directivos (61%) consideran que un mejor uso de los activos es el factor principal que contribuirá a que su organización genere mayores utilidades en los próximos tres años, así como mejorar la capacidad de innovación y las tecnologías de la información (TI). En contraste, incrementar la disponibilidad de proveedores

de bajo costo y reducir los costos laborales han tenido una importancia decreciente en los últimos años.

Es posible decir que, para muchos directivos, el aumento en las utilidades se consigue sobre todo con la transformación, los nuevos negocios o la mercadotecnia, y menos con la disminución de la calidad de producción o atención al talento humano.

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



*La variable se integró a partir de 2017.

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Tecnología para llegar más lejos

Prácticamente sin cambios con respecto al año pasado, tres cuartas partes de las empresas cuentan con una estrategia específica en el tema de TI. Sin embargo, incluso aunque solo 1% de las organizaciones no tuvieran planes en esta área sería alarmante, considerando la presencia casi ubicua de las plataformas digitales para enlazar clientes, fabricantes, proveedores, así como los procesos industriales, administrativos y financieros; en pocas palabras, la automatización de la toma de decisiones.

El desarrollo del comercio electrónico y las operaciones en línea, incluso en los negocios establecidos, es parte de este fenómeno, pero numerosas empresas nacionales todavía no han incorporado esta tendencia. Según datos del Inegi extraídos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información

en los Hogares (ENDUTIH), 57.4% de la población utiliza internet, y 12.8% asegura haber realizado transacciones electrónicas, como compras y operaciones bancarias en línea.¹⁸

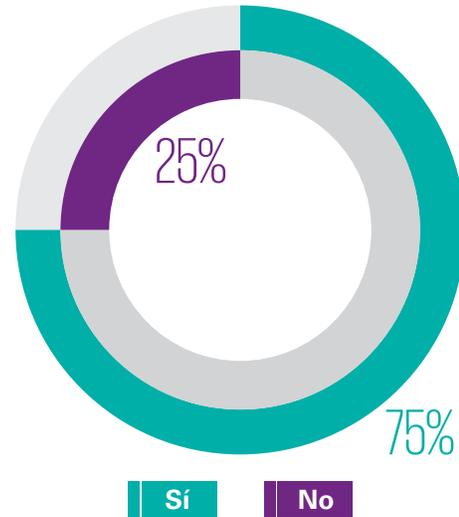
Sin cambios con respecto al año pasado, 75% de las empresas cuentan con una estrategia específica en el tema de TI

¹⁸ Inegi, Boletín de prensa "Estadísticas a propósito del Día Mundial del Internet", Aguascalientes, 13 de mayo de 2016, Aguascalientes (http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016_0.pdf, consultado el 30-11-2016).

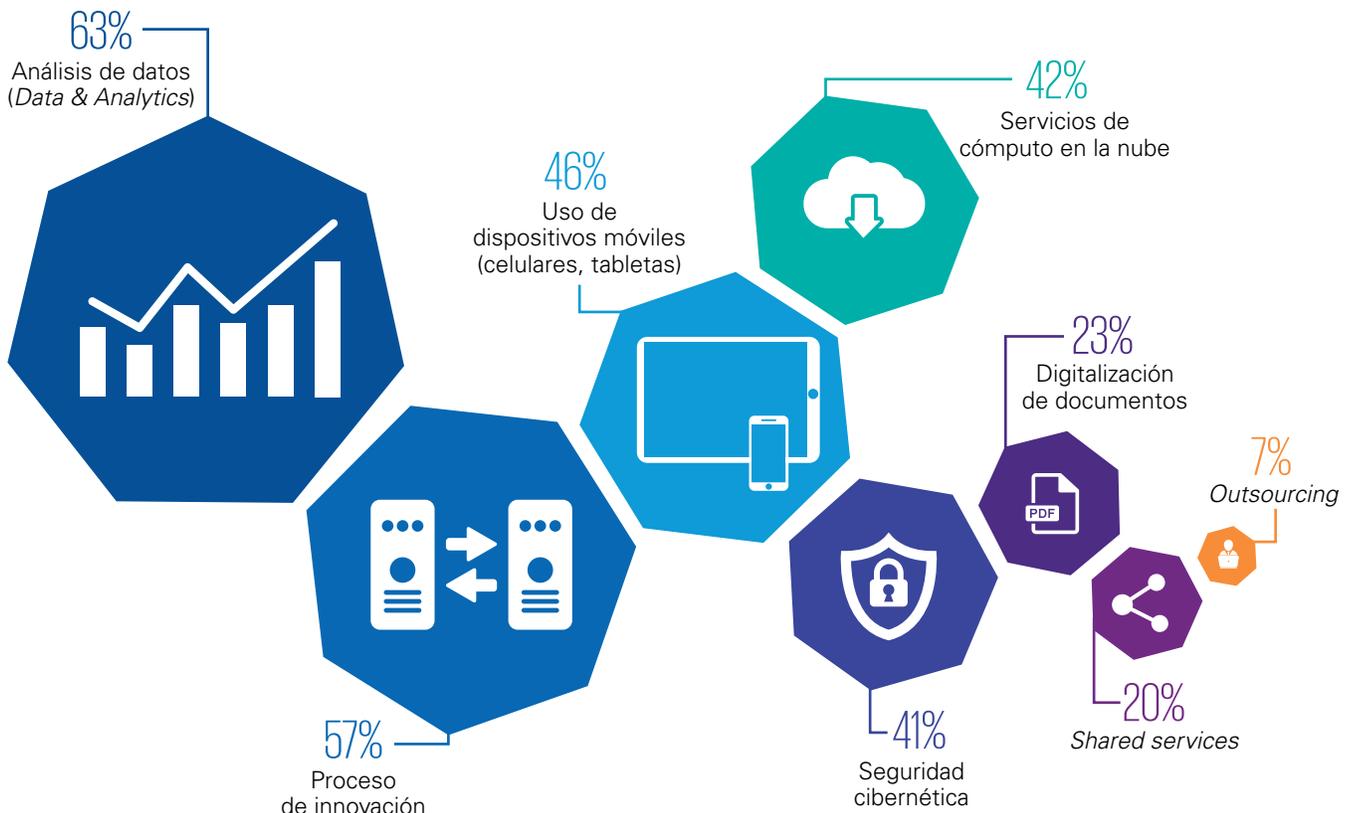
Es imprescindible considerar a internet y las redes sociales en la estrategia de las empresas, porque es un hecho que gran parte de los consumidores las utilizan para llamar la atención sobre temas de actualidad. De acuerdo con las respuestas de los directivos, el destino de las inversiones en TI va en este sentido. Llama la atención que explotar la información por medio de herramientas de análisis de datos (*Data & Analytics*) sea la iniciativa más relevante en los próximos tres años para mejorar la competitividad de las organizaciones, una tecnología que estudia los movimientos pasados y presentes para identificar tendencias y desviaciones, convirtiéndose en un instrumento básico de planeación estratégica.

El proceso de innovación y el uso de dispositivos móviles le siguen en importancia, lo que revela el interés por participar en nuevas tendencias como el comercio electrónico. En cambio, la seguridad cibernética alcanza un mérito relativamente menor, en el quinto lugar de las prioridades, aunque representa grandes riesgos, como la pérdida de información.

¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de Tecnologías de la Información?

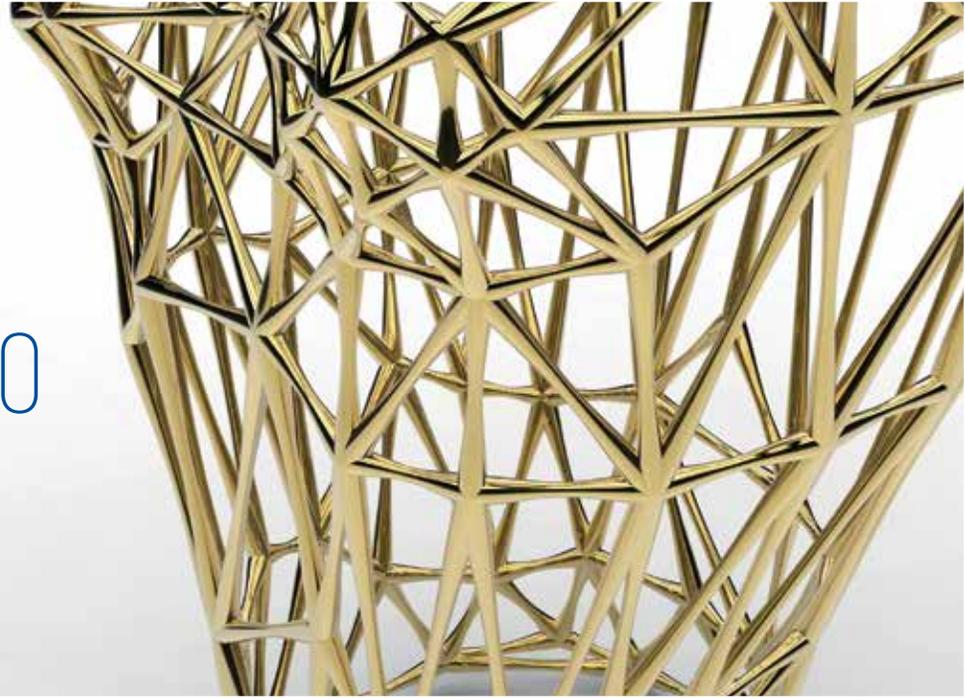


¿Cuál de las siguientes iniciativas será relevante en los próximos tres años para mejorar la competitividad en su organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Riesgos: en la mira del negocio



Gestión de riesgos, un tema clave para la Alta Dirección

Sin duda, el cumplimiento regulatorio, las amenazas cibernéticas y el mantenimiento de controles efectivos son los principales retos para los consejos de administración.

La incertidumbre, la volatilidad y la creciente complejidad del entorno empresarial actual han complicado la toma de decisiones y el trabajo diario de los consejos de las empresas.

Sus miembros consideran que los programas y procesos de gestión de riesgos requieren un trabajo considerable, y cada vez es más difícil supervisar los principales peligros, de acuerdo con la Encuesta Global sobre Comités de Auditoría 2017, realizada por KPMG International.

Ante ello, los consejeros deben contar con conocimiento de temas técnicos, así como de su negocio, dedicarle tiempo suficiente a su función ejerciendo sus tareas de crítica proactiva, abierta y transparente sobre los riesgos y cómo impactarán a la organización.

Una importante proporción de las empresas aseguran tener un plan integral para la administración de riesgos (64%), pero las cifras no han variado en los últimos años, lo que podría significar que este concepto no ha sido todavía claramente valorado.

La manifestación de los riesgos tiene consecuencias graves para los negocios. Simplemente hay que considerar la incertidumbre y los costos que han tenido fenómenos como la devaluación del peso, el aumento de los combustibles, las elecciones en Estados Unidos o el *bretxit*. O basta imaginar los peligros que acechan a una empresa en el caso de que se pierda información valiosa en los diferentes dispositivos que tienen datos confidenciales y claves de acceso.

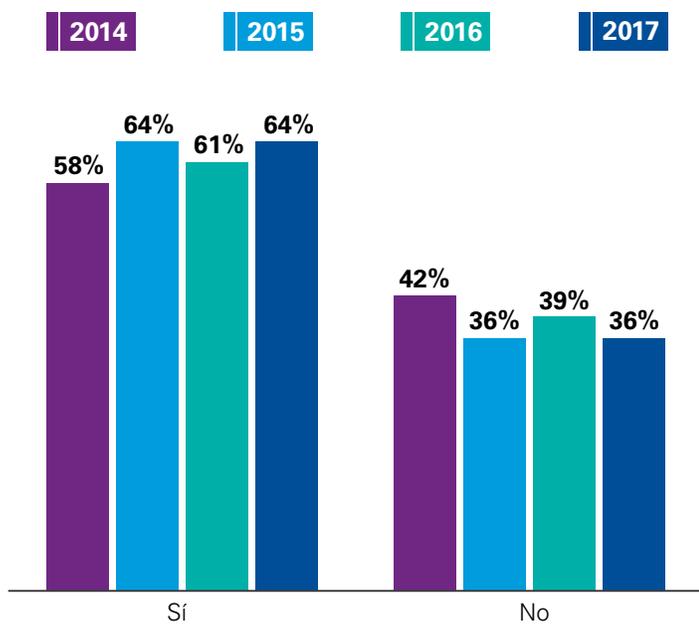
Los factores más relevantes para los directivos en su estrategia de administración de riesgos son los de mercado y los operacionales, así como los regulatorios y éticos

En esta materia los objetivos más importantes para las organizaciones son aumentar la rentabilidad de las unidades de negocio (55%) y asegurar el cumplimiento regulatorio (52%), así como la permanencia en el tiempo (52%), es decir, garantizar que la empresa será rentable y viable a pesar de las contingencias, de preferencia anticipándose a ellas y construyendo oportunidades de mejora continua.

La gestión de riesgos incluye, por lo general, una consultoría externa dirigida a identificar y cuantificar los riesgos potenciales, instrumentando medidas razonables y costeables de dispersión o mitigación.

Aumentar la rentabilidad de las unidades de negocio, asegurar el cumplimiento regulatorio y su permanencia en el tiempo, son los objetivos de las empresas

¿Cuenta con un plan integral para la administración de riesgos en su organización?



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



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Los directivos encuestados señalan que los factores más relevantes en su estrategia de administración de riesgos son los de mercado y los operacionales, así como los regulatorios y éticos, que pueden poner en entredicho la rentabilidad y posicionamiento de las marcas y la supervivencia de la organización misma.

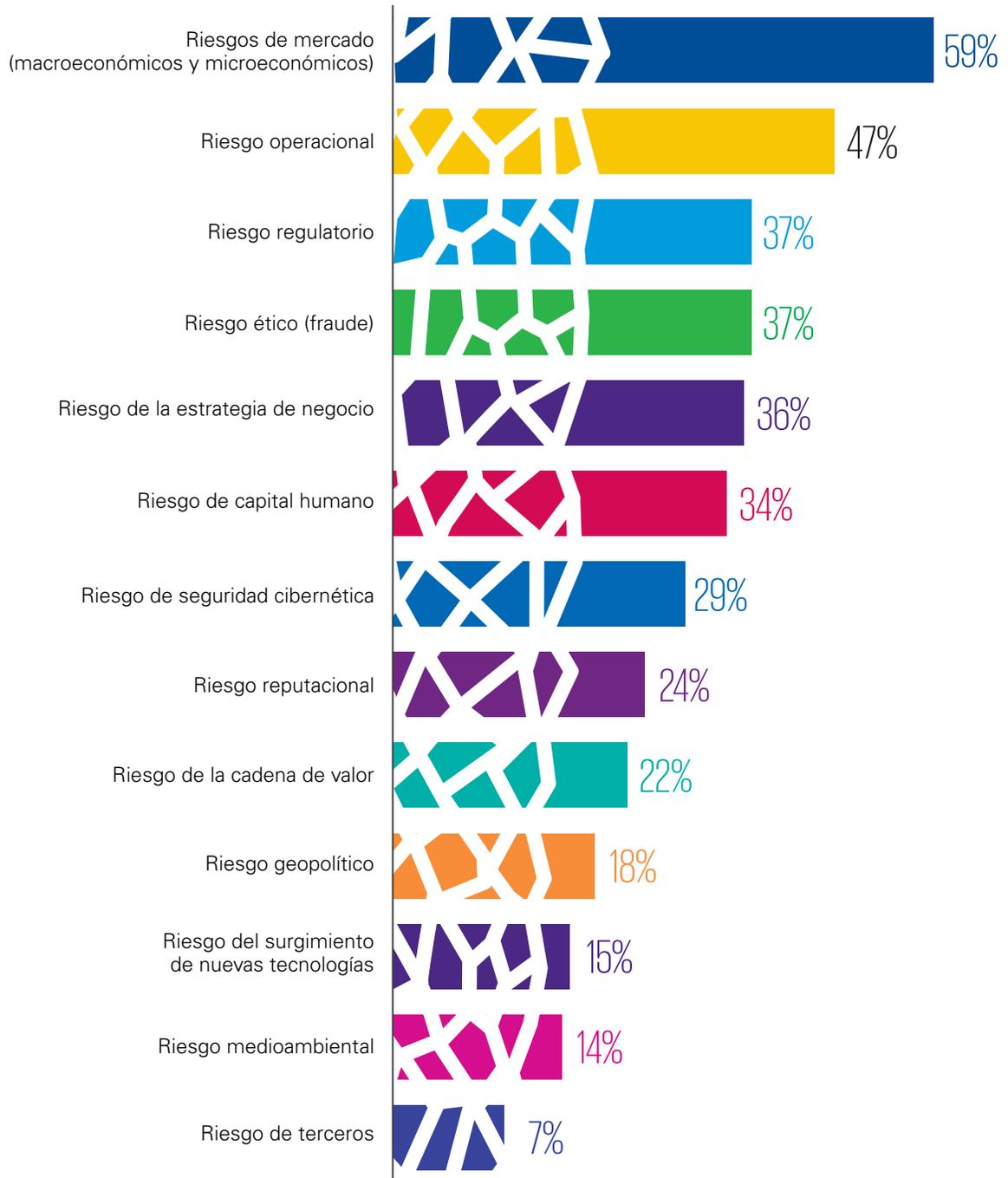
En 2016 y lo que ha transcurrido de 2017, ha sido posible observar la materialización de los riesgos asociados al mercado, clientes y proveedores en la cadena de suministro, en temas como los vaivenes en la paridad del peso, en el costo del petróleo y los energéticos, en el abasto de materias primas, en fraudes y sobornos, entre otros.

Empresas e industrias son susceptibles de padecer diferentes tipos de riesgos, según su contexto, pero las respuestas de los directivos muestran un nivel avanzado de conocimiento, lo

que permite esperar que esta visión se convierta en acciones concretas en la materia, así como en el desarrollo de medidas de prevención, control y seguimiento.

El objetivo de gestión de riesgos más importante para las empresas es aumentar la rentabilidad del negocio

¿Cuál de los siguientes factores considera más relevante en su estrategia de administración de riesgos?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

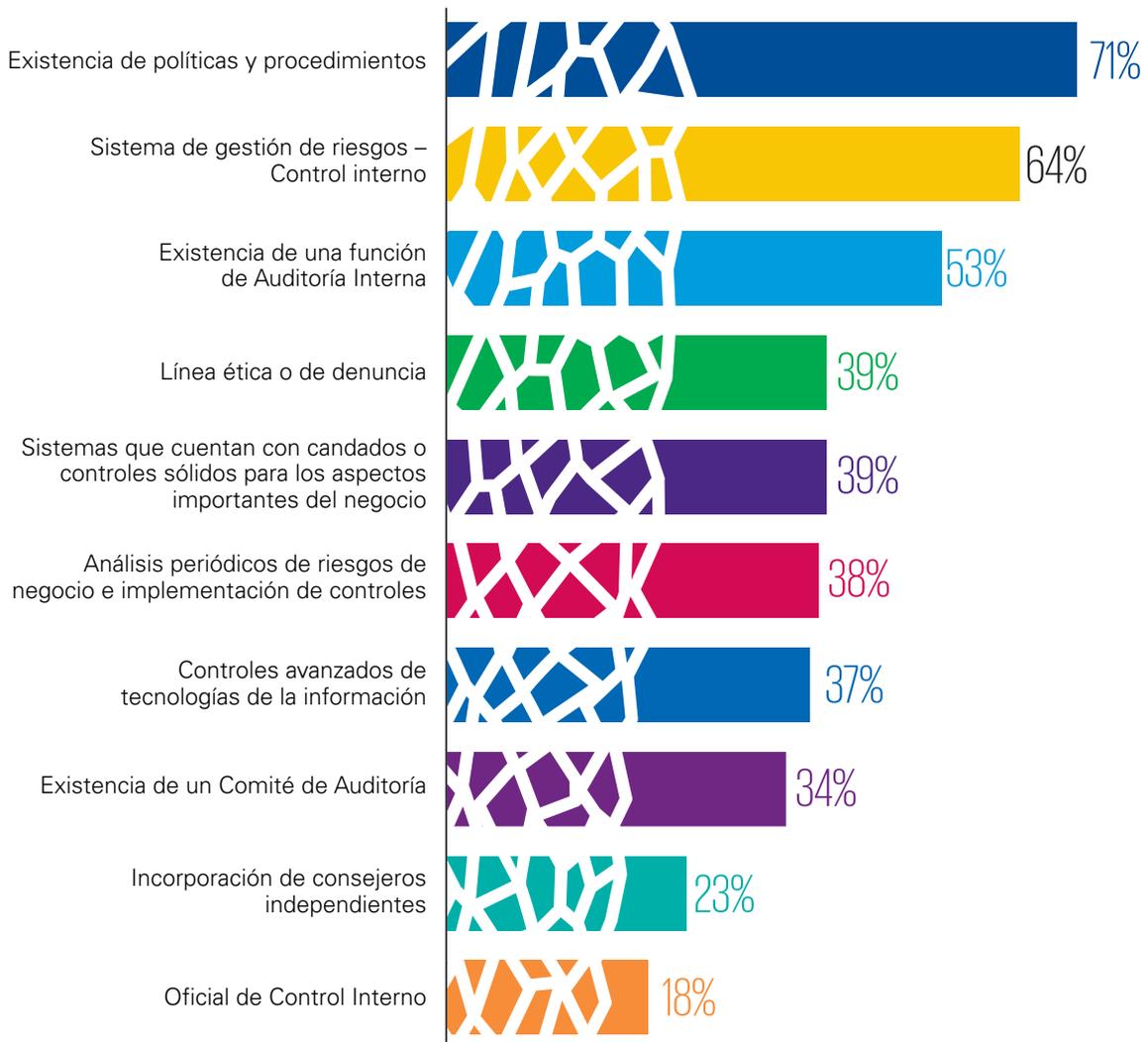
Para gestionar riesgos, los factores más relevantes para las empresas son la existencia de políticas y procedimientos (71%) y los sistemas de control interno (64%), que son implementados con el objetivo de identificarlos y contenerlos a tiempo.

Por otro lado, entre 37% y 39% de los directivos muestra otras actividades específicas, como los controles avanzados en TI y en particular el análisis periódico de riesgos de negocio e implementación de controles como herramientas de suma importancia, dado que la mecánica de las contingencias es cambiante y las medidas de

prevención deben ser actualizadas con frecuencia para que se mantengan vigentes.

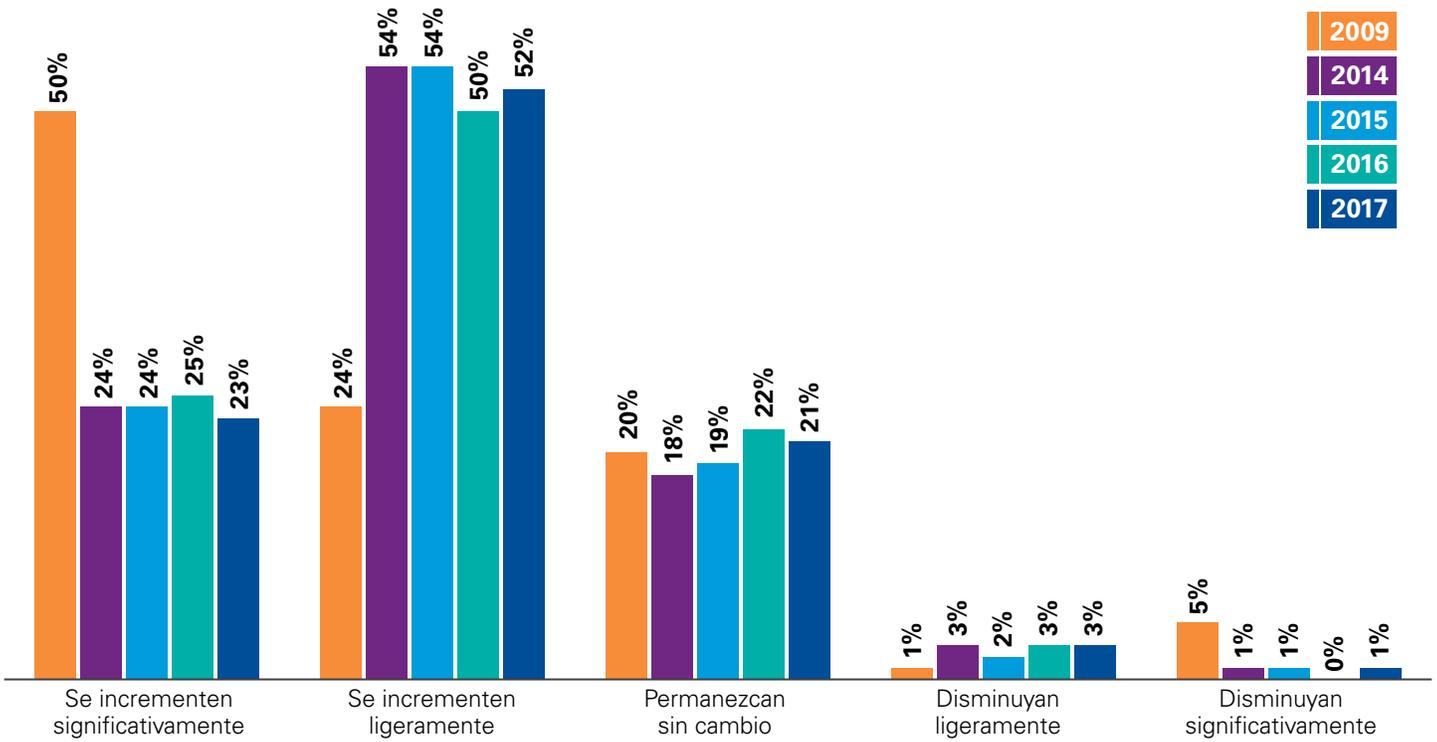
Como ejemplo puede mencionarse el daño económico y reputacional que llega a causar un mensaje o *tuit* inadecuado que es puesto fuera de contexto. Sin embargo, a pesar de reconocer estos peligros, a los líderes aún les falta poner mayor interés en mejorar sus inversiones en este campo: en los siguientes tres años, poco más de la mitad (52%) espera que sus niveles de inversión y recursos en relación con riesgos y controles en su organización solo se incrementen ligeramente, y dos de cada 10 (21%) esperan que permanezcan sin cambios.

¿Cuál de los siguientes elementos es utilizado por su organización para gestionar riesgos y potenciar un control interno eficiente y enfocado en temas críticos o relevantes?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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



Innovación, un mundo por descubrir



Innovación: un tema de vida o muerte

Los nuevos modelos de negocio amenazan industrias enteras que habían dominado los mercados durante décadas.

El surgimiento de *startups* u ofertas digitales disruptivas amenazan hoy a las corporaciones, colocándolas ante el reto de responder en lapsos cada vez más cortos.

La innovación ha dejado de ser solo una opción para las empresas, porque el entorno es cada vez más competitivo, demandando nuevas alternativas para acercarse a los clientes.

La cultura de innovación debe promoverse desde el interior de la empresa como un proceso constante absolutamente necesario, del que depende la sobrevivencia o desaparición del negocio.

Para adoptarla de forma óptima hay que establecer objetivos, un esquema de gobierno y métricas que revelen el avance en la materia, ya sea el número de ideas generadas, el aumento en ventas o el incremento en la satisfacción del cliente.

La innovación, como concepto amplio y de gran alcance, ha sido la referencia para el nacimiento y desarrollo de grandes empresas que hace una década no existían, y al mismo tiempo se ha vinculado con otros fenómenos en los que su influencia es evidente, como los nuevos modelos de negocio apoyados en aplicaciones informáticas y de movilidad; el análisis de grandes bases de datos; la flexibilidad en las relaciones laborales; el reclutamiento de nuevas generaciones de trabajadores, en particular de los *millennials*, y el entusiasta empuje que se le ha dado al movimiento de los emprendedores.

Este concepto, a veces tan repetido pero no por ello trivial para los negocios, tiene el potencial de transformar sistemas de transporte por medio de plataformas móviles, drones y vehículos autodirigidos; la explotación comercial con base en el uso de redes sociales; el financiamiento colectivo o *crowdfunding*; las incubadoras de negocios; las instituciones financieras; el trabajo remoto gracias al *home office*, entre otras realidades potenciales.

La innovación se observa incluso en los lugares de trabajo, donde las oficinas y cubículos convencionales están siendo sustituidos por espacios flexibles sin jerarquizar, que a la postre son más funcionales y permiten ahorros considerables en costos inmobiliarios.

Por estas características potenciales, la innovación debe ser un arma estratégica y una filosofía embebida en toda la organización, dado que su contribución se nota en diferentes áreas, actividades y procesos. Aunque no siempre sea evidente, aún hay espacio para innovar en la administración,

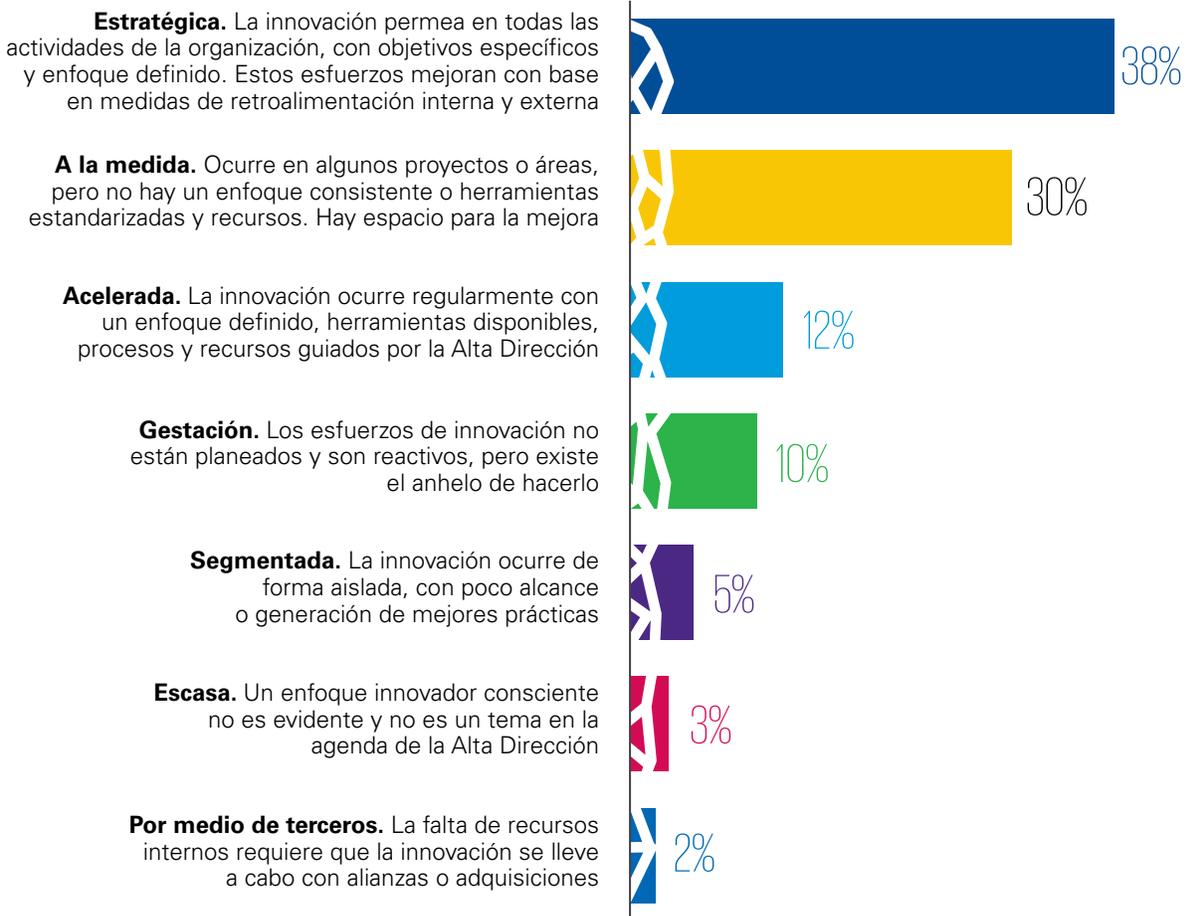
en el manejo de los recursos humanos, en las compras de insumos o directamente en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, si es que este concepto se adopta de manera estratégica como señalan 38% de los encuestados.

Sin embargo, de acuerdo con el sondeo, el segundo concepto que mejor describe el enfoque de las organizaciones en este

tema es que se hace a la medida (30%), es decir, sin un enfoque consistente o herramientas y recursos estandarizados.

Una perspectiva de esta naturaleza es útil a corto plazo, pero insuficiente para que la organización construya una cultura de innovación, cambio, métricas y presupuestos, sobre todo, con el aval y el impulso de la Alta Dirección.

¿Qué concepto describe mejor el enfoque de su organización en temas de innovación?



Algo similar ocurre con el apoyo que reciben las llamadas tecnologías disruptivas, que tienen la capacidad de producir rupturas o transformaciones radicales en el modo de hacer negocios o solucionar los retos de un producto, proceso o modelo operativo. Es el caso de los vehículos eléctricos y autodirigidos, de las impresoras 3D y de algunos materiales nuevos. Todos tienen la capacidad de cambiar paradigmas y volver obsoletas algunas tecnologías establecidas.

Los líderes en México aprovechan las tecnologías disruptivas dentro de su organización para mejorar la productividad y la eficiencia (47%), la interacción con los clientes (33%) o

augmentar la oferta de productos o servicios (29%), algo que crea una red de valor en los nuevos mercados desplazando a los líderes que lo dominan actualmente.

Innovación: referencia para empresas que no existían hace una década

¿Cómo aprovecha su organización las tecnologías disruptivas?



La innovación se observa incluso en los lugares de trabajo, con espacios flexibles sin jerarquizar, más funcionales

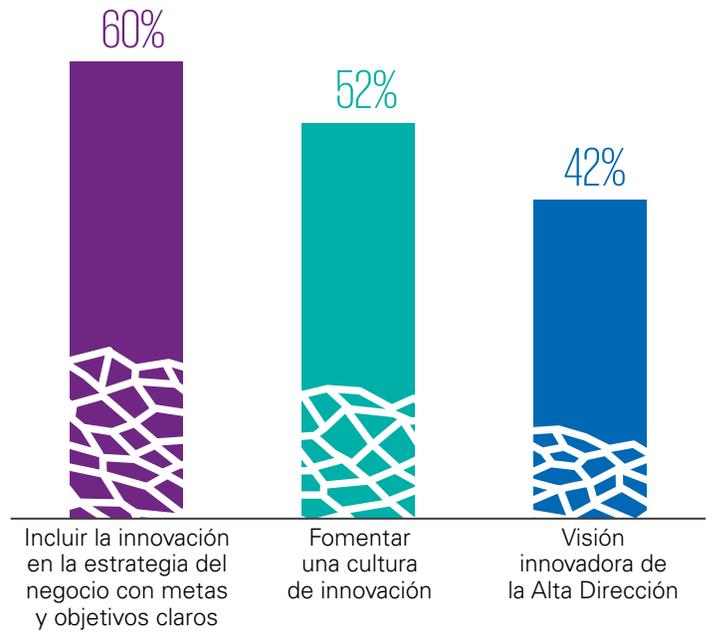
Por otro lado, los altos directivos asumen la innovación como una responsabilidad personal y de alta prioridad, con una visión actualizada sobre su sentido estratégico como forma de transformar y mantener en movimiento los negocios, algo que no se alcanza con esfuerzos aislados, sino con una experiencia sostenida: 75% enfoca la innovación en su organización como una de sus tres prioridades.

En el plano de la acción, los tres principales aspectos con que se promueve la innovación en las empresas consisten en incluirla en la estrategia (60%), fomentar una cultura innovadora (52%), y ver a la Alta Dirección con este mismo enfoque (42%).

Esto incluye herramientas como el *design thinking*, el diseño de negocios, la experiencia de usuario (UX, por su abreviatura en inglés), y otras disciplinas y metodologías centradas en el cliente. Hay que recordar que el cambio no siempre se logra en el primer intento.

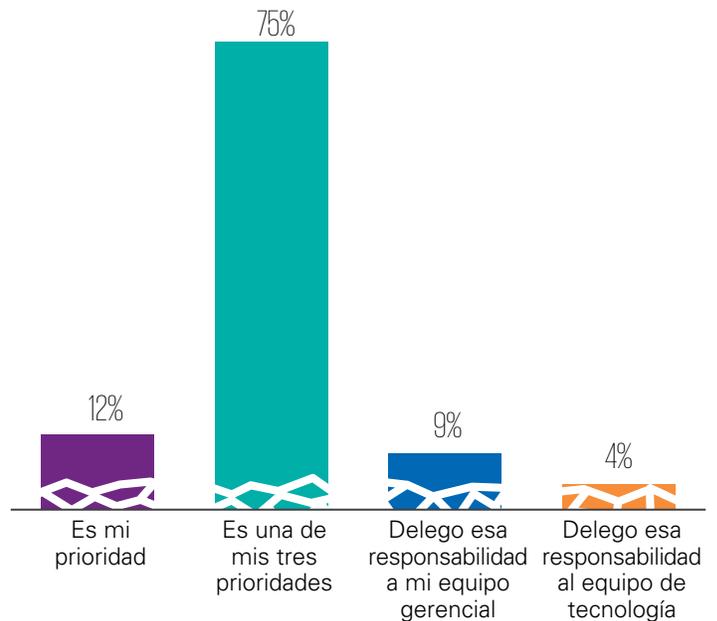


Seleccione los tres aspectos que promueven la innovación en su empresa:



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Como parte de la Alta Dirección, ¿cómo enfoca la innovación en su organización?



A close-up photograph of a microscope's objective lens and eyepiece positioned over a stack of white papers. The lighting is dramatic, with the microscope's metal components in sharp focus against a dark background.

Crecimiento a mediano plazo

En condiciones tan inciertas como las actuales, cuando existen incógnitas sobre el futuro de los negocios y los mercados, resulta razonable que la idea de construir relaciones cercanas con clientes existentes sea considerada importante o muy importante (96%), y que en segundo lugar (94%) figure la estrategia de desarrollar el talento humano.

Ambas categorías pueden considerarse como asociadas, dado que los temas de calidad, eficiencia, ventas, servicio al cliente, entre otros, están detrás de las relaciones con los consumidores.

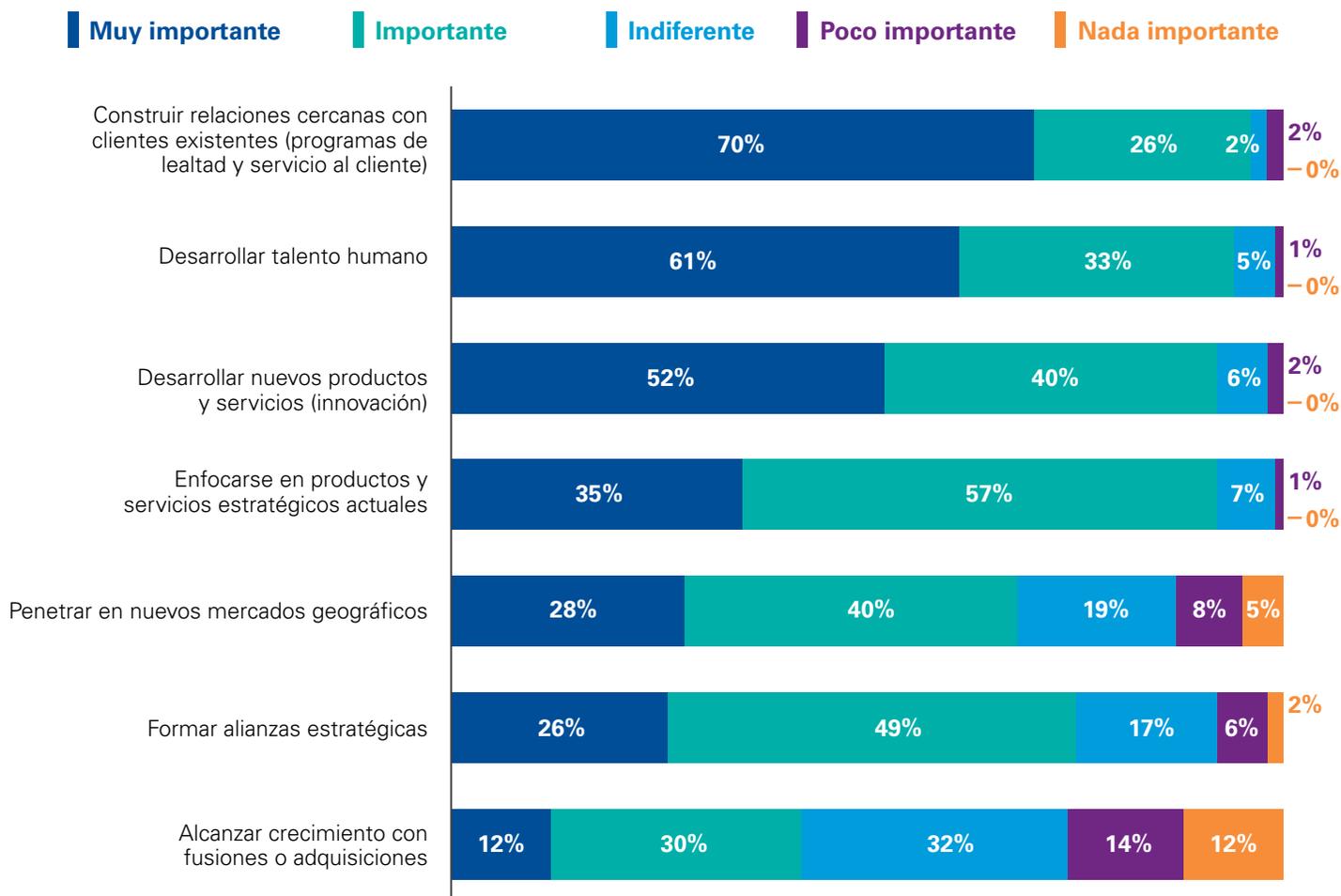
Si hay una idea igualmente afín es el desarrollo de nuevos productos y servicios, es decir, la innovación (92%), manteniéndose el enfoque en las necesidades de los clientes, en brindarles productos y servicios nuevos, diferentes, de mayor valor.

El crecimiento por medio de la penetración en nuevos mercados geográficos tiene la preferencia del 68% de los encuestados

El crecimiento por medio de la penetración en nuevos mercados geográficos también reviste una gran preferencia (68%), pero como ya es usual en nuestro estudio, se considera menos prioritario crecer con fusiones o adquisiciones (38%), modelo frecuente en otros países y que permite a las empresas adquirir de manera rápida productos, portafolios, recursos tecnológicos o mercados que demoraría mucho alcanzar de forma orgánica, aunque, a cambio implica compartir o ceder parte del capital y la toma de decisiones.



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



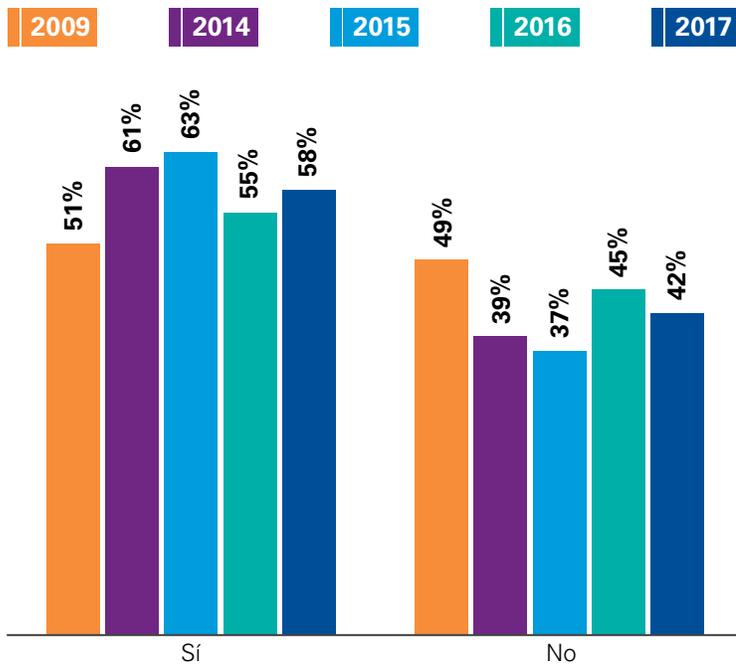
La geografía y los retos de crecer

La apertura de mercados en otros estados de la República y en el extranjero suele ser una decisión relativamente manejable para las grandes empresas, que tienen recursos suficientes, cuyas marcas son deseadas y bien recibidas en otras geografías. Por ello, son capaces de desembarcar con recursos propios, asociaciones o franquicias, y aprovechar las ventajas de una economía a gran escala.

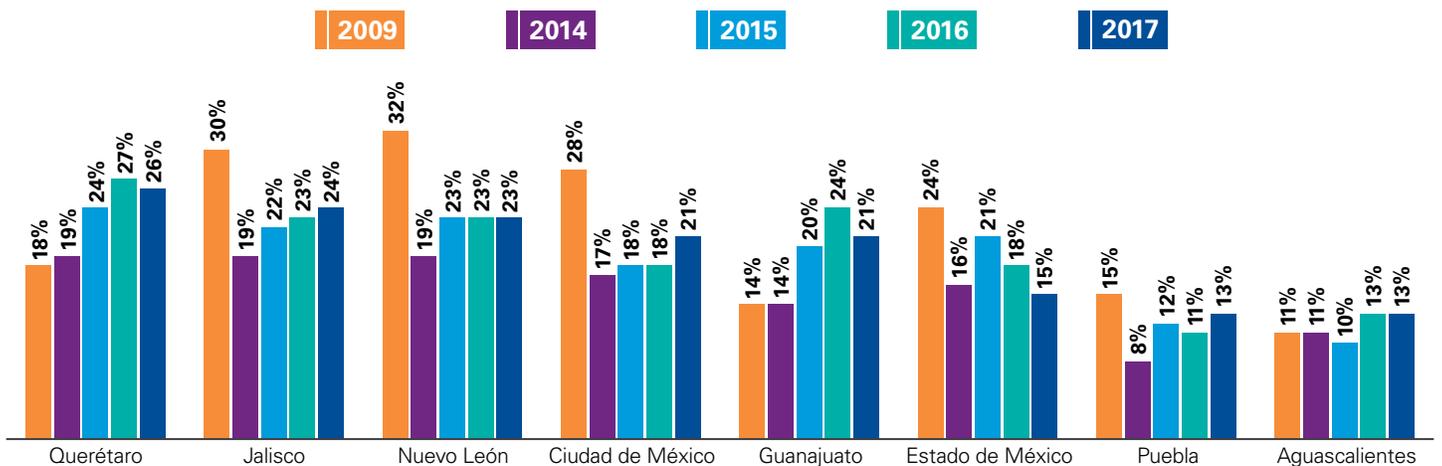
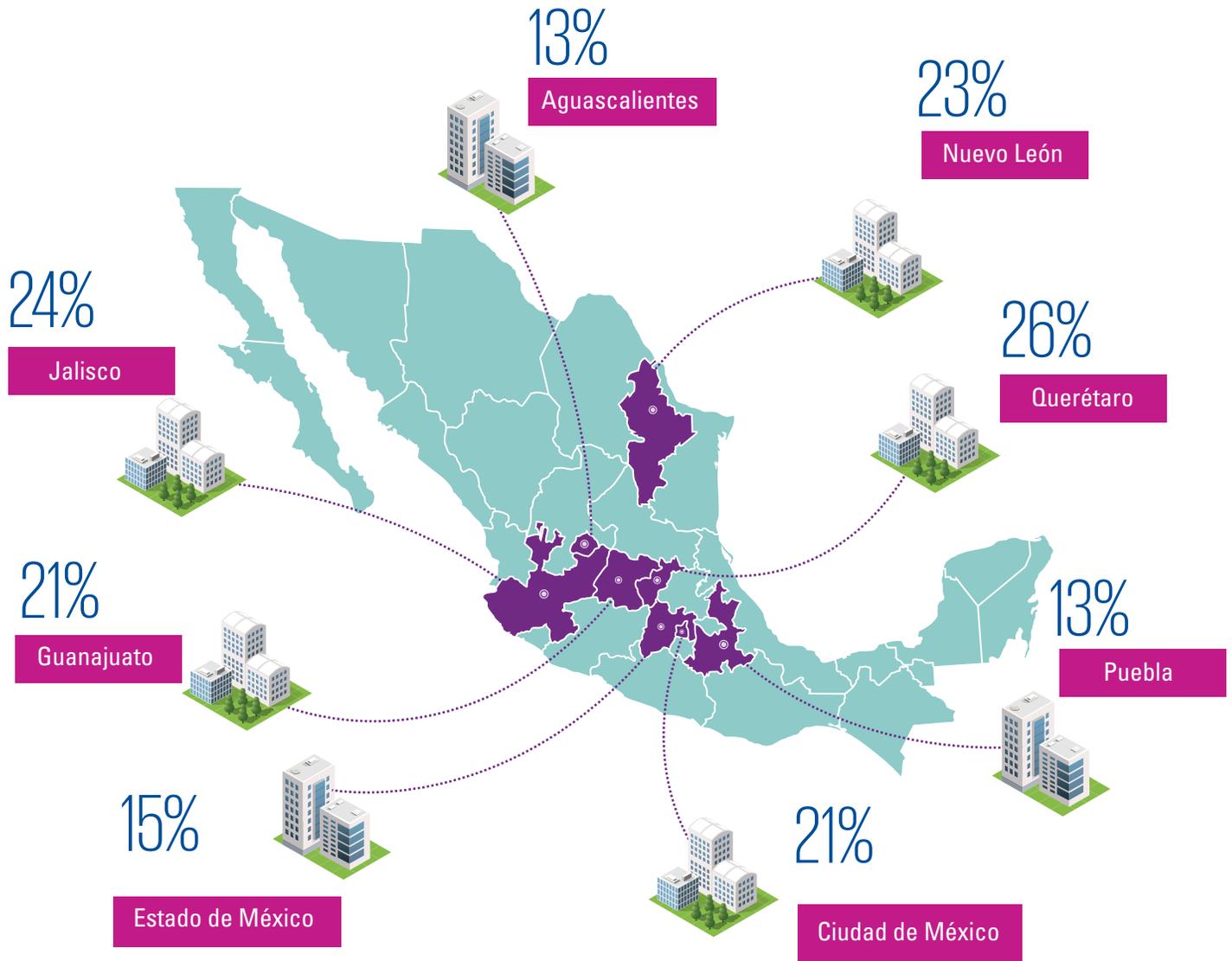
Esto es frecuente en el caso de supermercados, restaurantes de marcas reconocidas, farmacias, bancos, instituciones financieras, en general, negocios que se pueden reproducir. En cambio, esta decisión es más difícil para empresas pequeñas y medianas a las que no les es aplicable el modelo de copiar y multiplicarse con sucursales o distribuidoras.

Las pymes enfrentan dificultades para ubicarse y abrirse camino en ciudades o territorios donde no son conocidas, no tienen experiencia o no encuentran personal capacitado para desarrollar sus actividades.

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



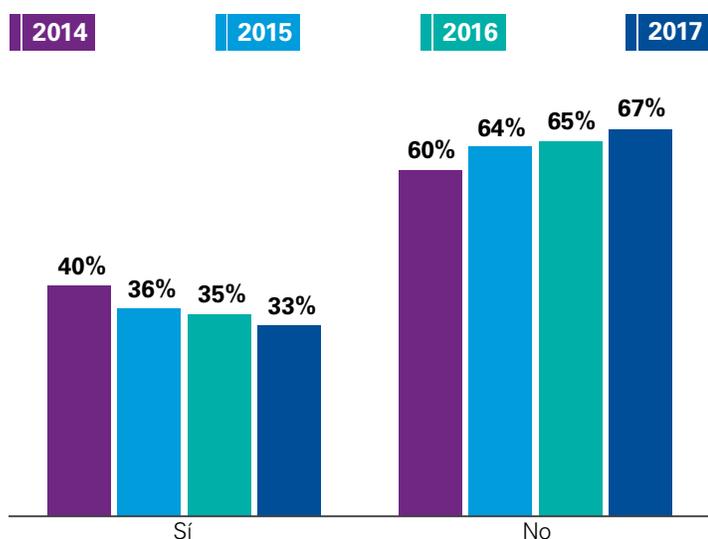
¿En qué estado(s) de la República Mexicana planea invertir su organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En cualquiera de estos casos, 58% de los encuestados planea expandir las operaciones de su organización en algún estado de la República en los próximos tres años, principalmente en Querétaro (26%), Jalisco (24%), Nuevo León (23%) y Ciudad de México (21%), lo que confirma la tendencia de los últimos años hacia la radicación en el centro del país.

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



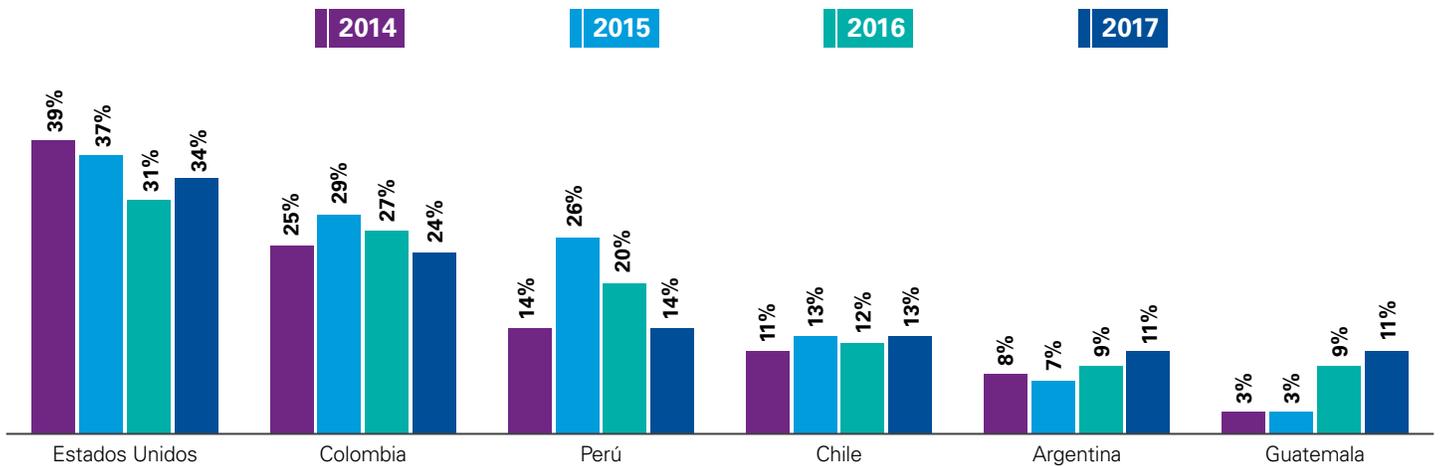
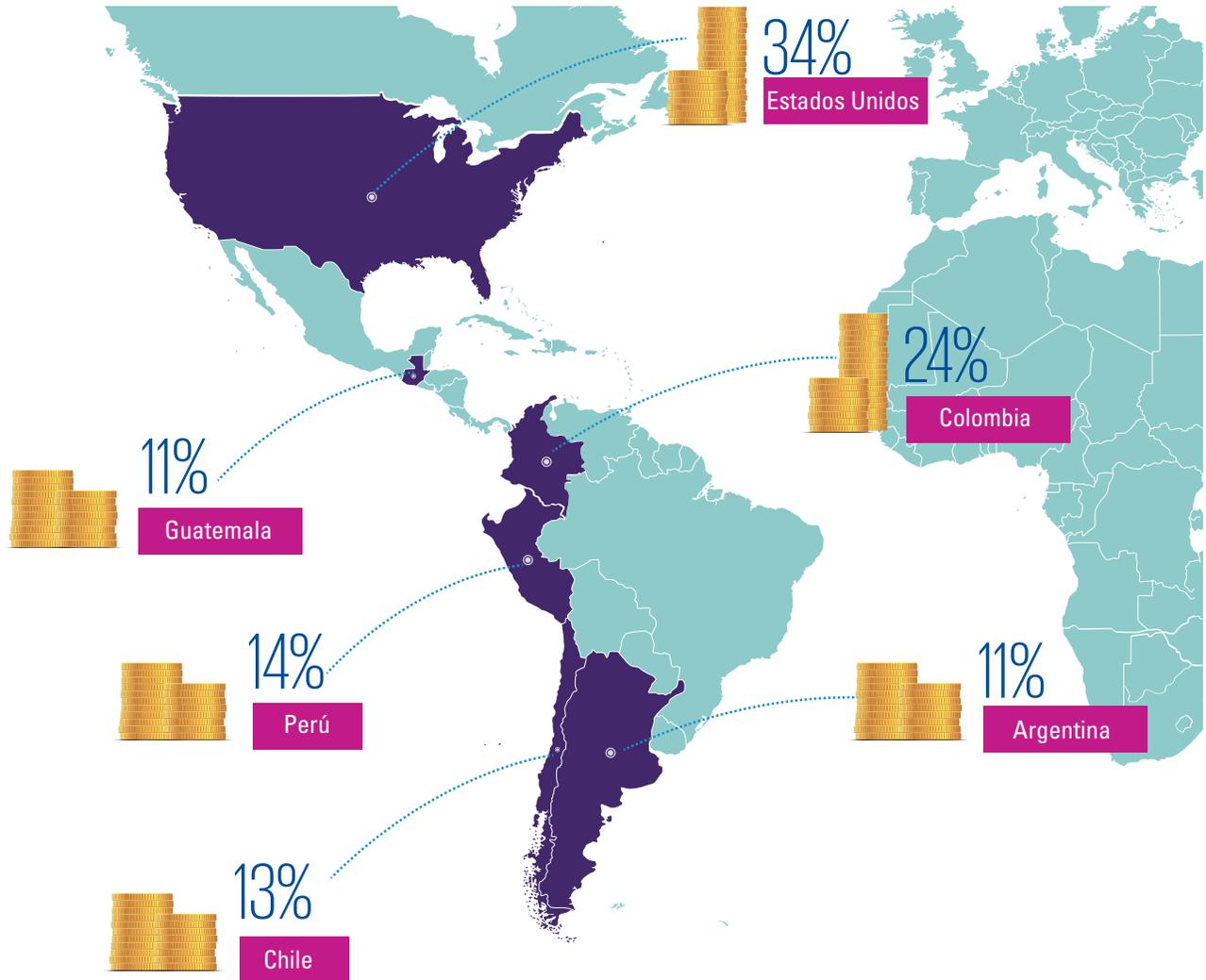
La preferencia de las empresas por expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años muestra una tendencia a la baja

En cuanto a expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años, la preferencia de las empresas muestra una leve tendencia a la baja. A pesar de ello, la incertidumbre creada por la posible renegociación del TLCAN no ha desalentado la intención de invertir en Estados Unidos (34%), que es el primer destino escogido, seguido de países de América Latina, como Colombia que vuelve a colocarse como segundo destino preferido de inversión para las empresas con 24%.

Para explicar esta inclinación hay que subrayar la necesidad, no de negociar y realizar intercambios con Estados Unidos, sino de iniciar operaciones e inversiones directamente en ese país, para poder trascender las hipotéticas restricciones del intercambio comercial.



¿En qué países planea invertir su organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Financiamiento: tasas en movimiento

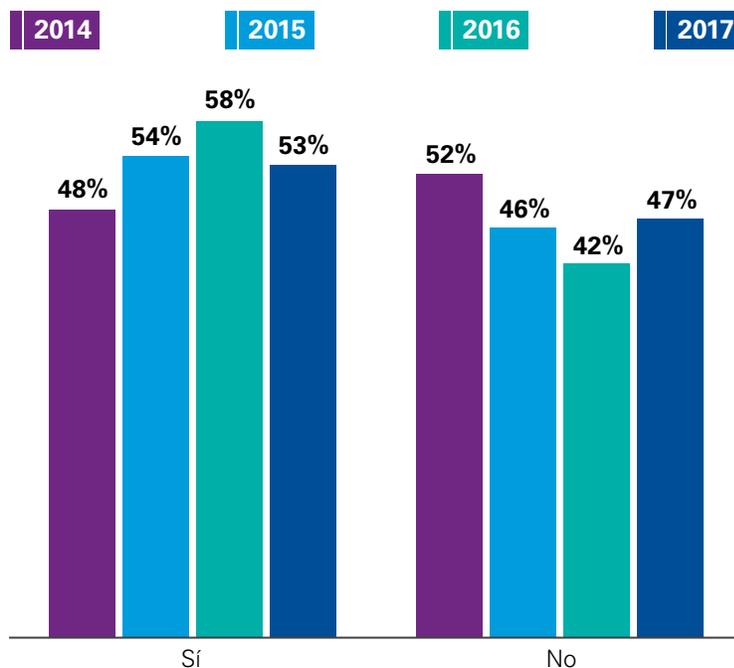


En esta edición de la encuesta se presenta una ligera disminución en la necesidad de financiamiento externo por parte de las organizaciones para consolidar su crecimiento, un dato que puede correlacionarse con el bajo desempeño de la economía, el aumento de las tasas de interés, y las menores expectativas en materia de inversiones. Existe la sensación de que 2017 será un año de austeridad y contención, un momento poco propicio para contratar deudas.

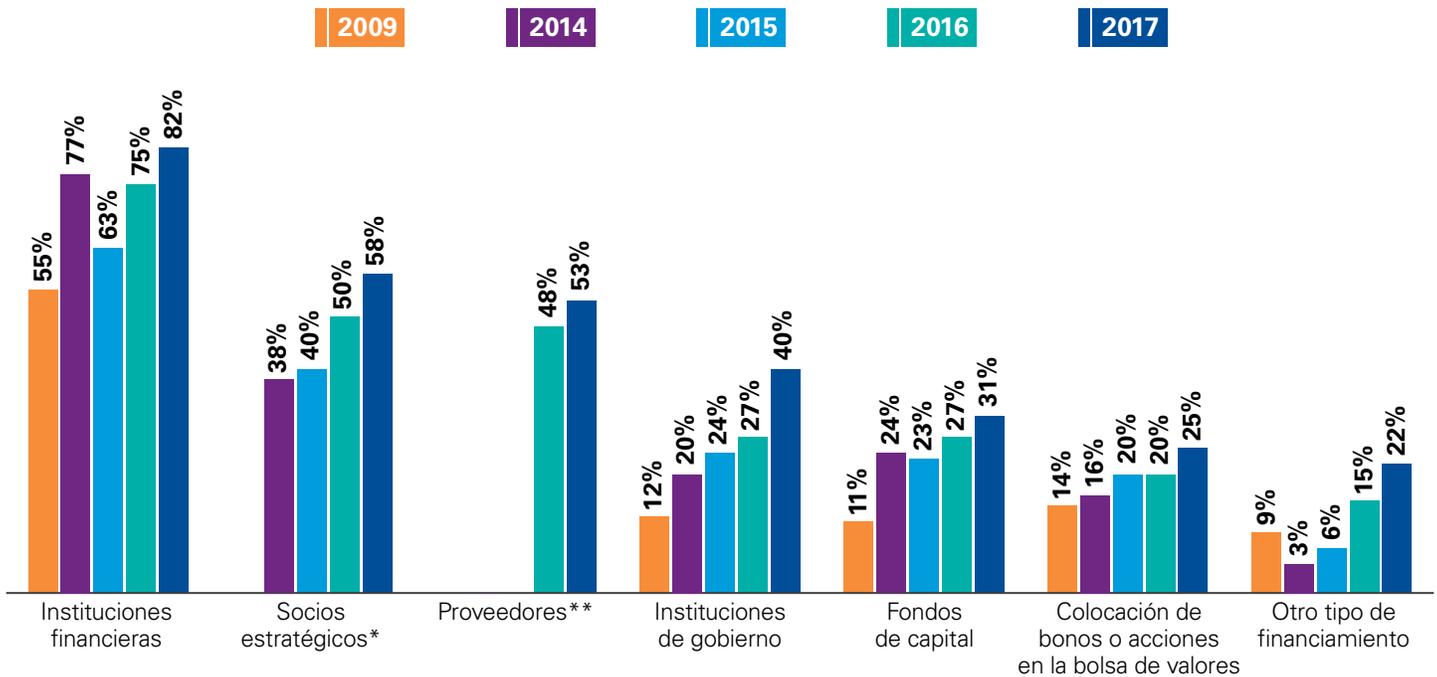
Consistentes con ediciones previas, los directivos mexicanos siguen teniendo mucho aprecio por la banca y coinciden en considerarla un apoyo para la competitividad y crecimiento de los negocios

De cualquier forma, las fuentes de financiamiento siguen siendo principalmente las instituciones financieras (82%), los socios estratégicos (58%), y muy particularmente los proveedores (53%). Por otro lado, llama la atención el creciente interés por el financiamiento de instituciones de gobierno (40%), así como por los fondos de capital (31%).

¿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 las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

*La variable se integró a partir de 2014.

**La variable se integró a partir de 2016.

La encuesta trimestral sobre evaluación coyuntural del mercado crediticio, realizada por Banxico para el periodo julio-septiembre de 2016, y publicada en noviembre pasado confirma esta idea: 73.2% de las empresas encuestadas señalaron que utilizaron financiamiento de proveedores, 38.8% usó crédito de la banca comercial, y 17.7% empleó financiamiento de otras empresas del grupo corporativo o la oficina matriz, entre otros agentes.

Este estudio documenta que los factores limitantes para utilizar nuevos créditos bancarios fueron, entre otros, la situación económica general (47.5%), las tasas de interés (44.2%), y las condiciones de acceso al crédito bancario (43.5%).¹⁹



Existe la sensación de que es un año de austeridad y contención, poco propicio para contratar deudas

¹⁹ Banxico, *Evolución del financiamiento a las empresas durante el trimestre julio-septiembre de 2016*, México, 22 de noviembre de 2016 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-financiero/financiamiento-empresas/%7B8E75043D-CFA6-180F-2958-6E57DEB7E52A%7D.pdf>, consultado el 06-01-2017).

La banca, recurso de crecimiento

Consistentes con ediciones previas, los directivos mexicanos siguen teniendo mucho aprecio por la banca y coinciden en considerarla un apoyo para la competitividad y crecimiento de los negocios.

En esta ocasión, 66% de las respuestas señalan a la banca en México como importante o muy importante para impulsar la competitividad y el crecimiento de las empresas, aun cuando la mayoría (80%) rechaza que la Reforma Financiera haya mejorado las condiciones de crédito ofrecidas por las instituciones.

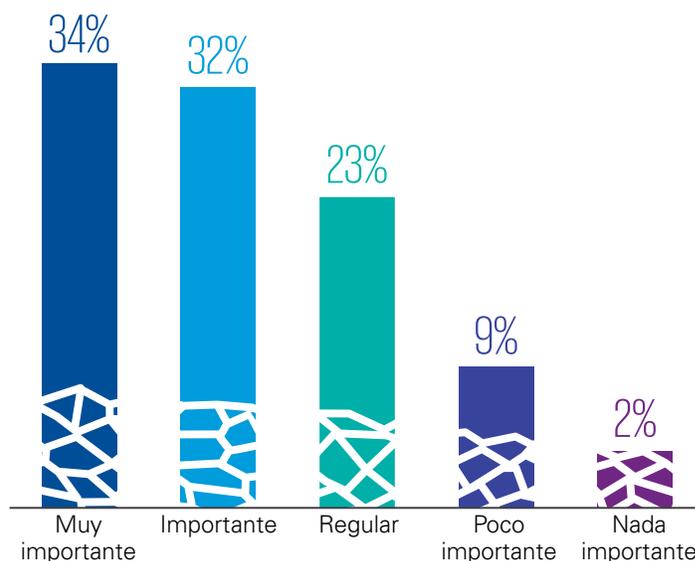
Sin embargo, contrastando esta percepción y la encuesta de Banxico, datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) muestran que a noviembre de 2016 la cartera total de crédito creció 14.6% en relación con 2015, con lo que alcanzó un saldo de 4.3 bdp. Por segmentos, los incrementos anuales fueron de 16.2% en cartera comercial, 13.1% en consumo y 10.4% en vivienda.²⁰

En este sentido, los servicios que serán demandados por las organizaciones son, principalmente, las inversiones (36%), préstamos para capital de trabajo (33%) y préstamos para inversiones de capital (28%).

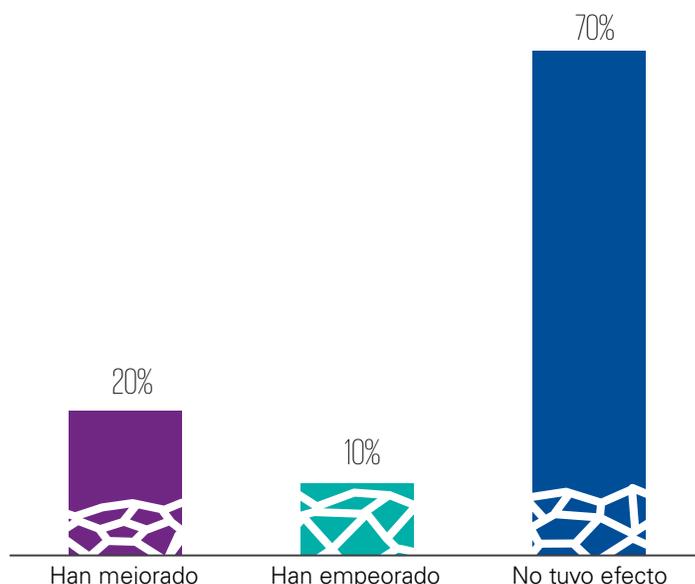
66% de las respuestas señalan a la banca como importante o muy importante para impulsar la competitividad

Por otra parte, también persisten las resistencias a colocar bonos o acciones en la bolsa de valores, por razones como los altos costos de la colocación (42%), los requerimientos excesivos de reporte recurrente (35%), y la hipotética pérdida de control (27%). Esto, con respecto al mercado de capitales, porque en el de deuda, la BMV ha sido un excelente vehículo para el financiamiento privado.

¿Qué tan importante considera la banca en México como un motor que impulsa la competitividad y el crecimiento de las empresas?

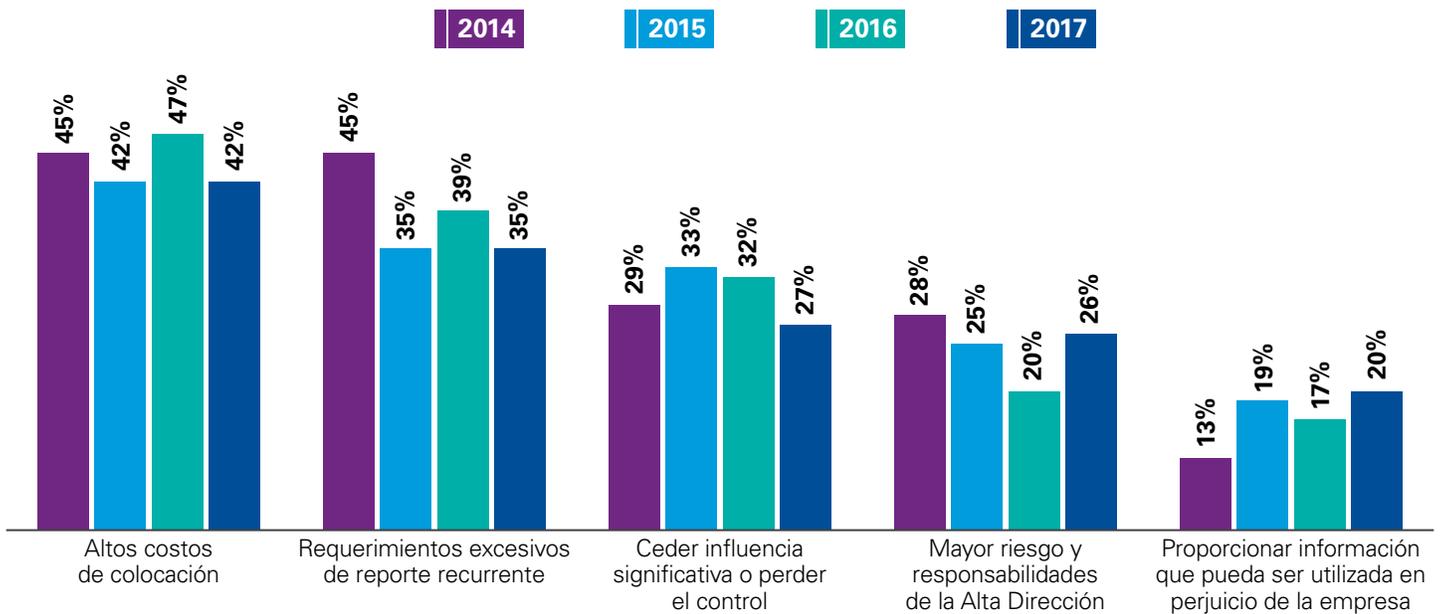


Después de la Reforma Financiera, ¿mejoraron las condiciones de crédito ofrecidas por la banca a su organización?



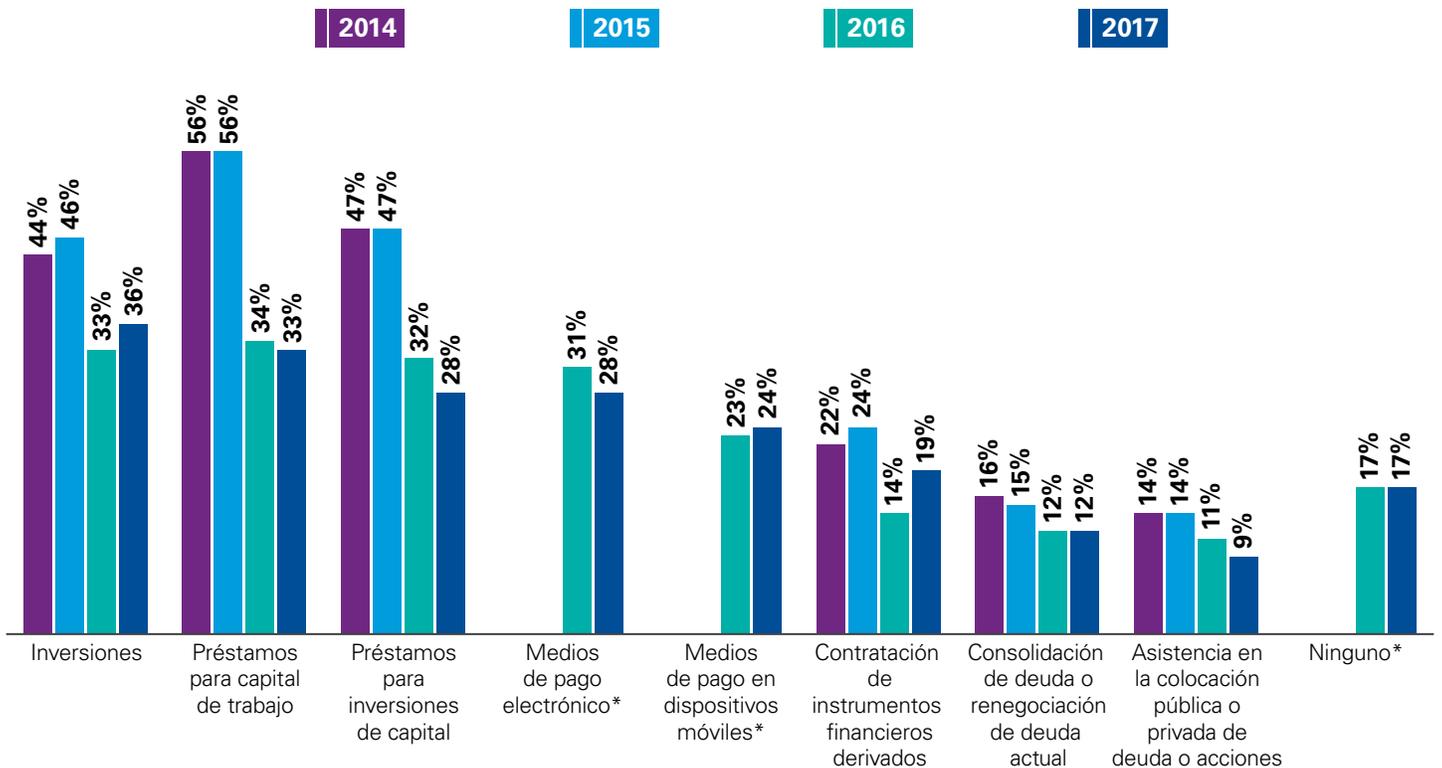
²⁰ Presidencia de la República, *Comunicado 01/2017 Información estadística y financiera del sector de banca múltiple al mes de noviembre de 2016*, México (<http://www.gob.mx/cnbv/prensa/01-2017-informacion-estadistica-y-financiera-del-sector-de-banca-multiple-al-mes-de-noviembre-de-2016>, consultado el 20-01-2017).

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



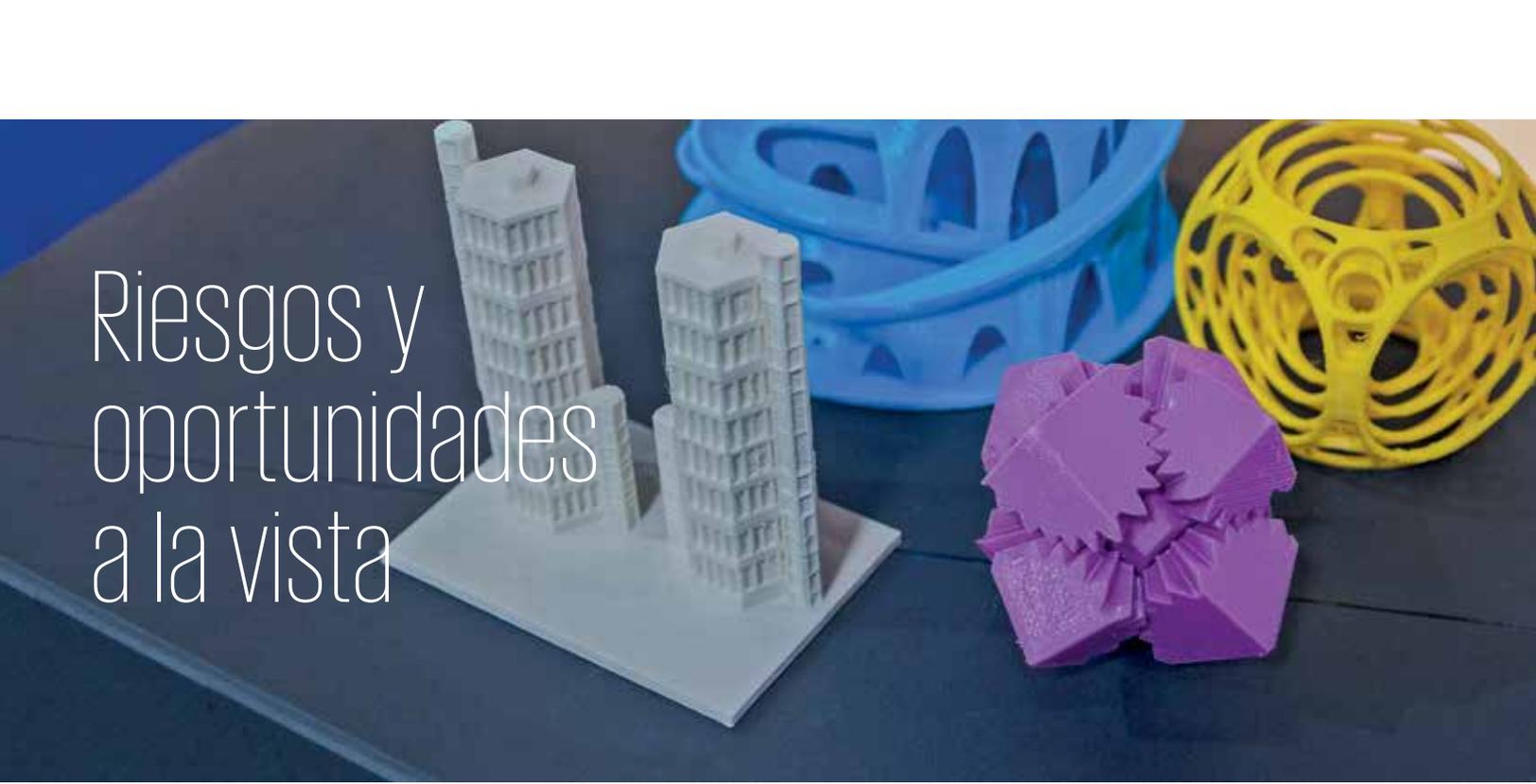
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

¿Qué servicios considera que serán demandados por su organización?



*Las variables se agregaron en 2016.

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Riesgos y oportunidades a la vista

Identificar, medir e interpretar los temas que pueden convertirse en amenazas y oportunidades es quizá uno de los retos principales de la gestión estratégica, y requiere el trabajo conjunto de la Alta Dirección y en particular de los responsables de las áreas críticas del negocio, como Administración y Finanzas, Mercadotecnia, Jurídico, Operaciones y Recursos Humanos. Es en este ámbito en el que se pueden evaluar aquellas situaciones que requieren una atención especial por parte de la organización, más allá de los riesgos convencionales.

En esta edición, a pesar de que 2017 comenzó con un escenario de gran incertidumbre, los intereses de los encuestados son similares a los del año previo, y consideran como las mayores oportunidades los requerimientos de nuevos clientes (58%), el desarrollo sostenible (42%) y la tecnología como disruptor del modelo de negocio (40%).

El gobierno corporativo ascendió al cuarto lugar (33%), cambiando posiciones con la expansión hacia mercados emergentes (30%), en lo que podría interpretarse como una priorización de temas gerenciales y de control interno.

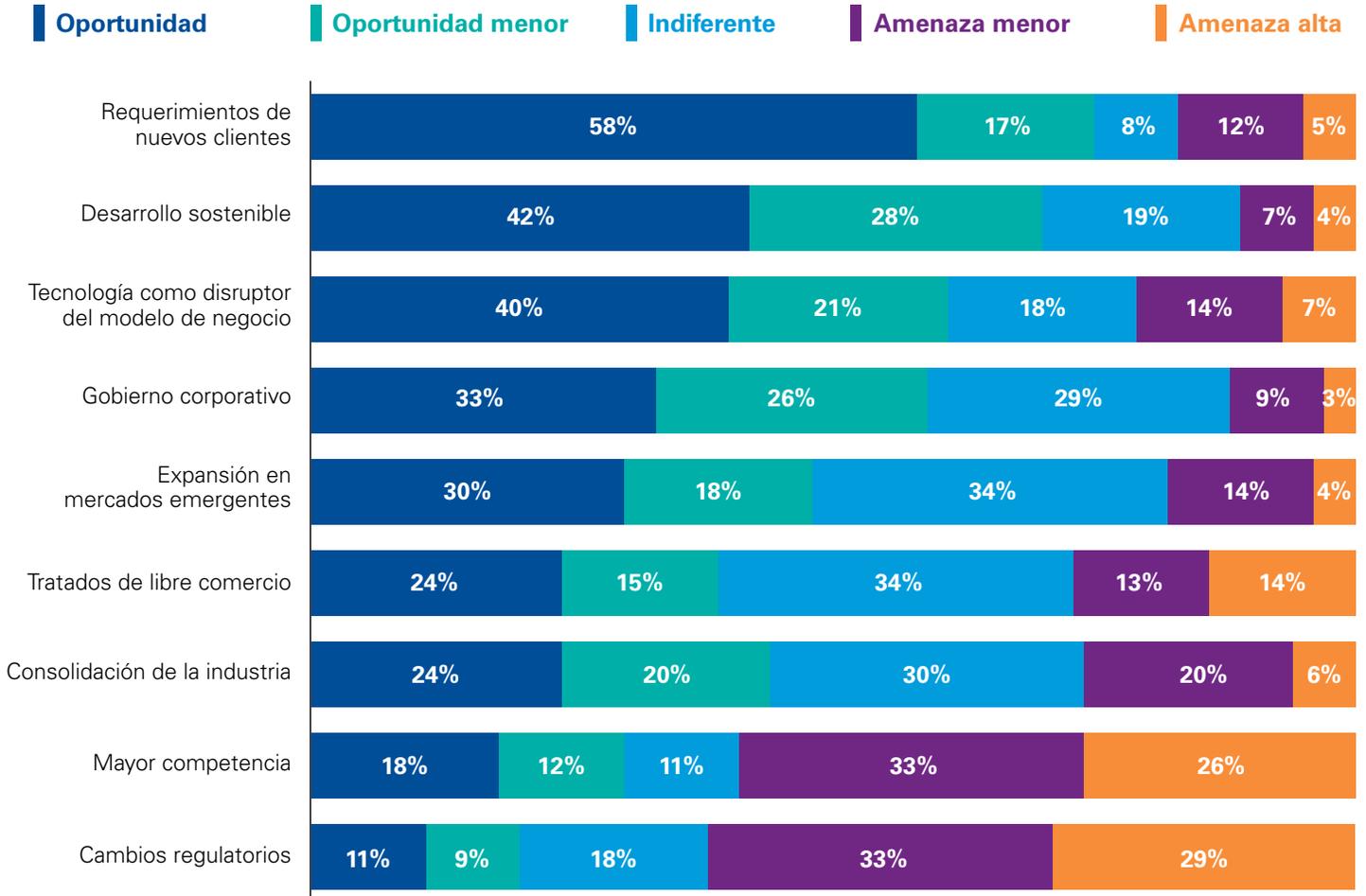
Las referencias a los tratados de libre comercio se modificaron, sobre todo en la categoría de amenaza (27%), demostrando que los directivos mexicanos están preocupados por el destino del TLCAN, y en general por las consecuencias que podrían tener los cambios en las relaciones comerciales.

Es definitivamente una amenaza considerable, como se confirmó en las primeras semanas del año, aunque menor que la competencia (59%) y los cambios regulatorios (62%), que obviamente no son percibidos como oportunidades.

Las mayores oportunidades son los requerimientos de nuevos clientes, el desarrollo sostenible y la tecnología disruptiva



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



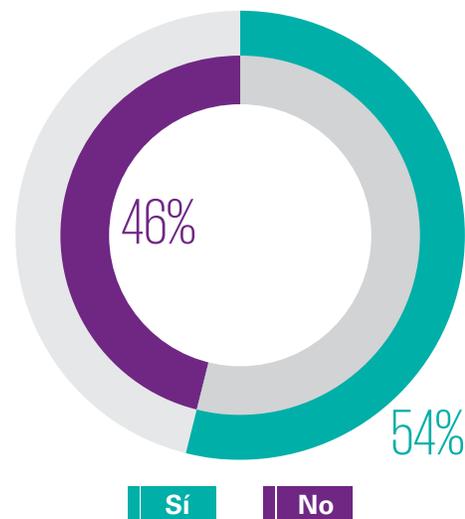
Desarrollo sostenible: más que ser verde

El concepto del desarrollo sostenible, que ha tenido un avance constante a lo largo de los años, podría sufrir en 2017 la influencia de los cambios en la estrategia de Estados Unidos, que reducirá sus esfuerzos en materia ambiental. Esto podría debilitar algunos acuerdos internacionales y la búsqueda de mayores eficiencias, sobre todo en las grandes empresas internacionales y sus subsidiarias en México.

Uno de los principales beneficios de incorporar un modelo sustentable de negocios es la eficiencia en los procesos

La reputación de muchas empresas y marcas de productos va de la mano con su apego a una ética y una cultura de buenas prácticas, y también a la regulación establecida por los diferentes niveles de gobierno. De ahí que todavía pueda considerarse insuficiente el dato de que solo 54% de las compañías tiene una estrategia específica en este campo.

¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de desarrollo sostenible?

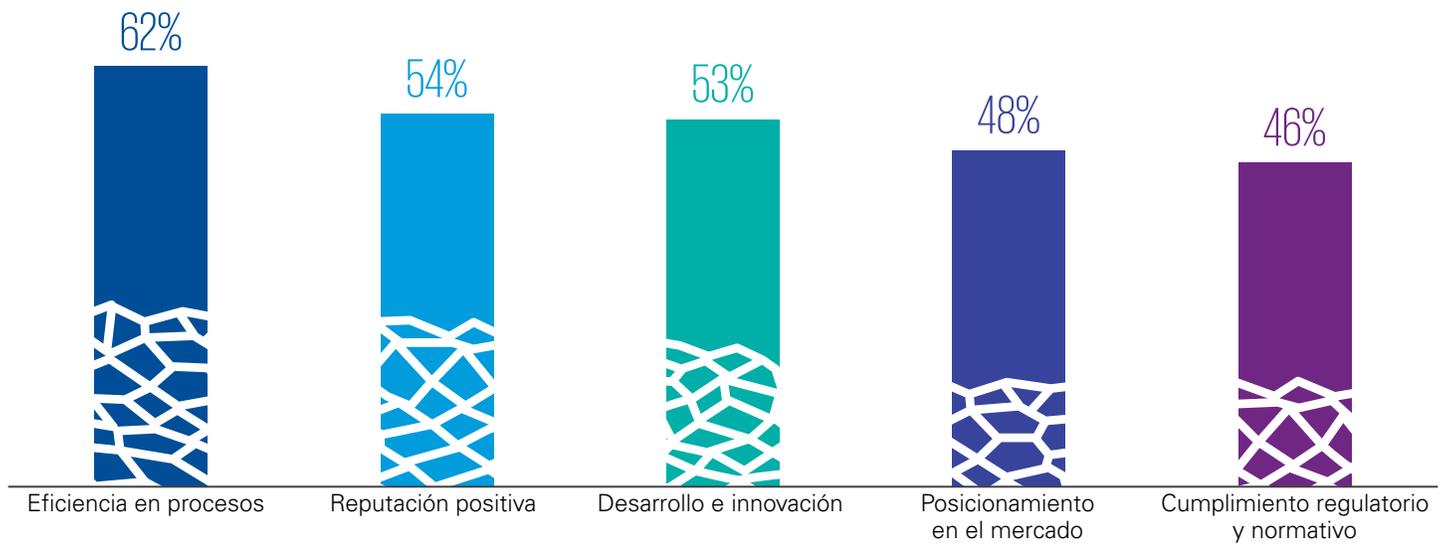


Es preciso considerar que el desarrollo sostenible va más allá de la huella ambiental y la eficiencia energética, porque cubre aspectos económicos y sociales, con un impacto en los trabajadores, proveedores y usuarios de productos y servicios.

Algunos de los principales beneficios que los directivos adjudican a la incorporación de un modelo sustentable de negocios son: eficiencia en procesos (62%), una reputación positiva (54%) y haber generado desarrollo e innovación (53%).

La reputación va de la mano con el apego a una ética y una cultura de buenas prácticas

¿Qué beneficios le ha traído la incorporación de un modelo sustentable de negocios?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Conclusiones





En 2017, las empresas mexicanas pueden aprovechar la incertidumbre generada por la nueva administración de Estados Unidos y sus consecuencias para dar un gran paso en el camino de la transformación y la innovación.

Con ello generarán nuevos productos, servicios y prácticas comerciales, para sacar partido de las restricciones. Las empresas innovadoras, flexibles y abiertas al cambio, saldrán adelante en mejores condiciones, sobre todo, si aplican nuevos enfoques en materia de tecnología, administración de riesgos, finanzas y mejora de la productividad.

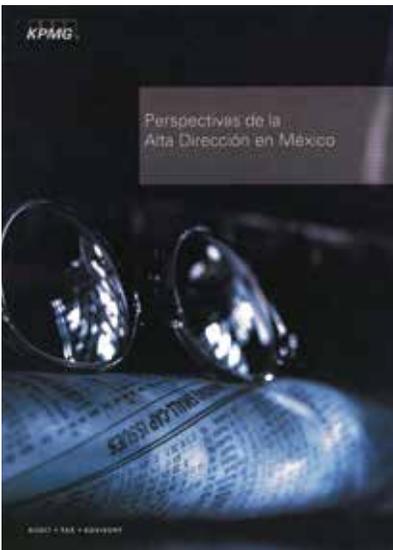
En esta coyuntura, México está en condiciones de replantear sus valores, integridad y competencias, para maximizar la capacidad de ofrecer productos y servicios de calidad mundial en el mercado interno y en otras partes del mundo.

Los resultados de la duodécima edición de la encuesta *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2017* indican que los líderes tienen la capacidad de identificar los retos y oportunidades de este momento de transición. Más allá de rendirse ante las presiones, muestran disposición a encarar un modelo de economía basado en las mejores prácticas de tecnología, productividad, innovación, talento y manejo de riesgos. En sus respuestas se confirma el interés por mejorar la rentabilidad, aumentar la satisfacción y preferencia de sus clientes, invertir en otras regiones del país y del extranjero, e incluso de financiarse con la banca y con otras fuentes para alcanzar sus metas de crecimiento.

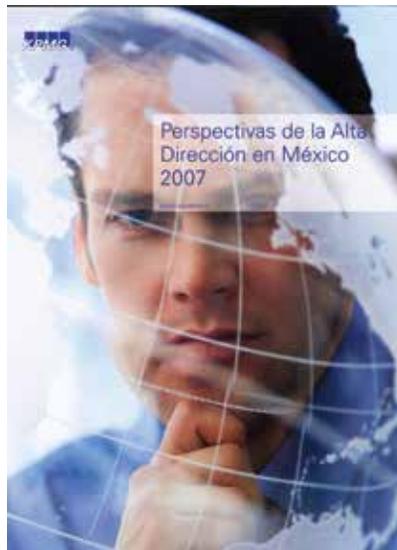
Como parte del análisis, es necesario señalar la importancia de utilizar herramientas informáticas y de inteligencia de negocios para depurar y analizar la información operativa y comercial (*Data & Analytics*), un modelo que ha mostrado su impacto para definir y reorientar la estrategia de los negocios, planificar con eficiencia las compras o la producción, y mejorar la rentabilidad con un uso adecuado de los activos y un mejor servicio a los consumidores actuales y a los futuros.

Compartimos la preocupación sobre la evolución del mercado y la producción en cuanto al TLCAN; sin embargo, tenemos el firme convencimiento de que los empresarios tomarán las decisiones acertadas para que esta sea la gran oportunidad de transformar y reinventar la forma de hacer negocios, generando riqueza y bienestar para los mexicanos.

Ediciones anteriores



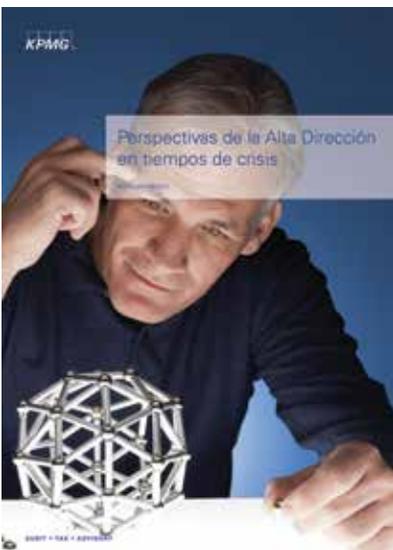
2006



2007



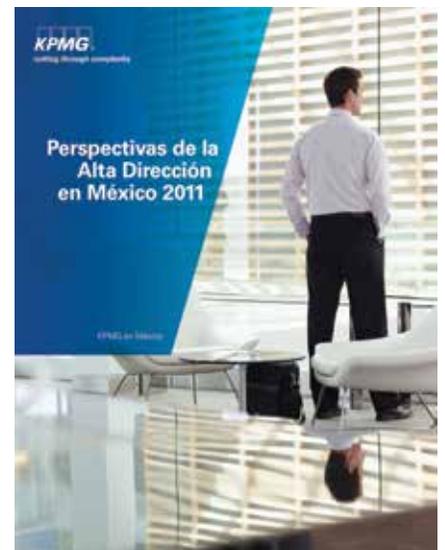
2008



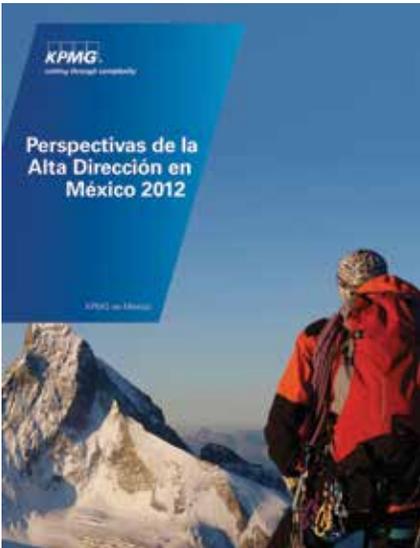
2009



2010



2011



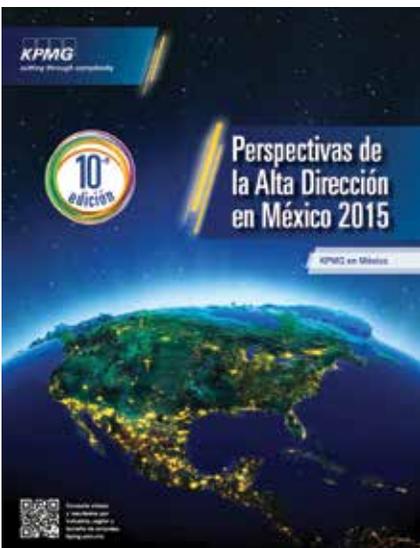
2012



2013



2014



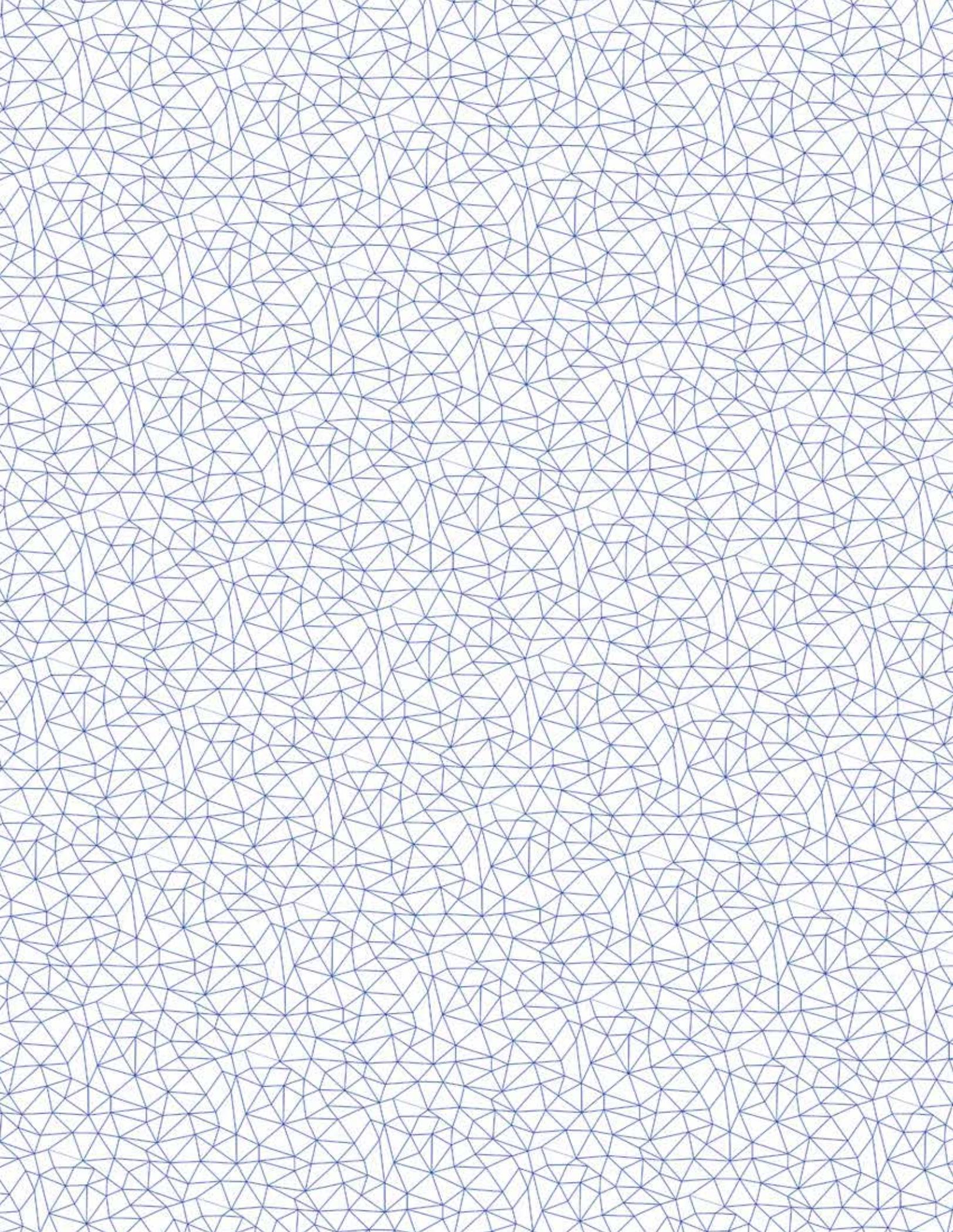
2015

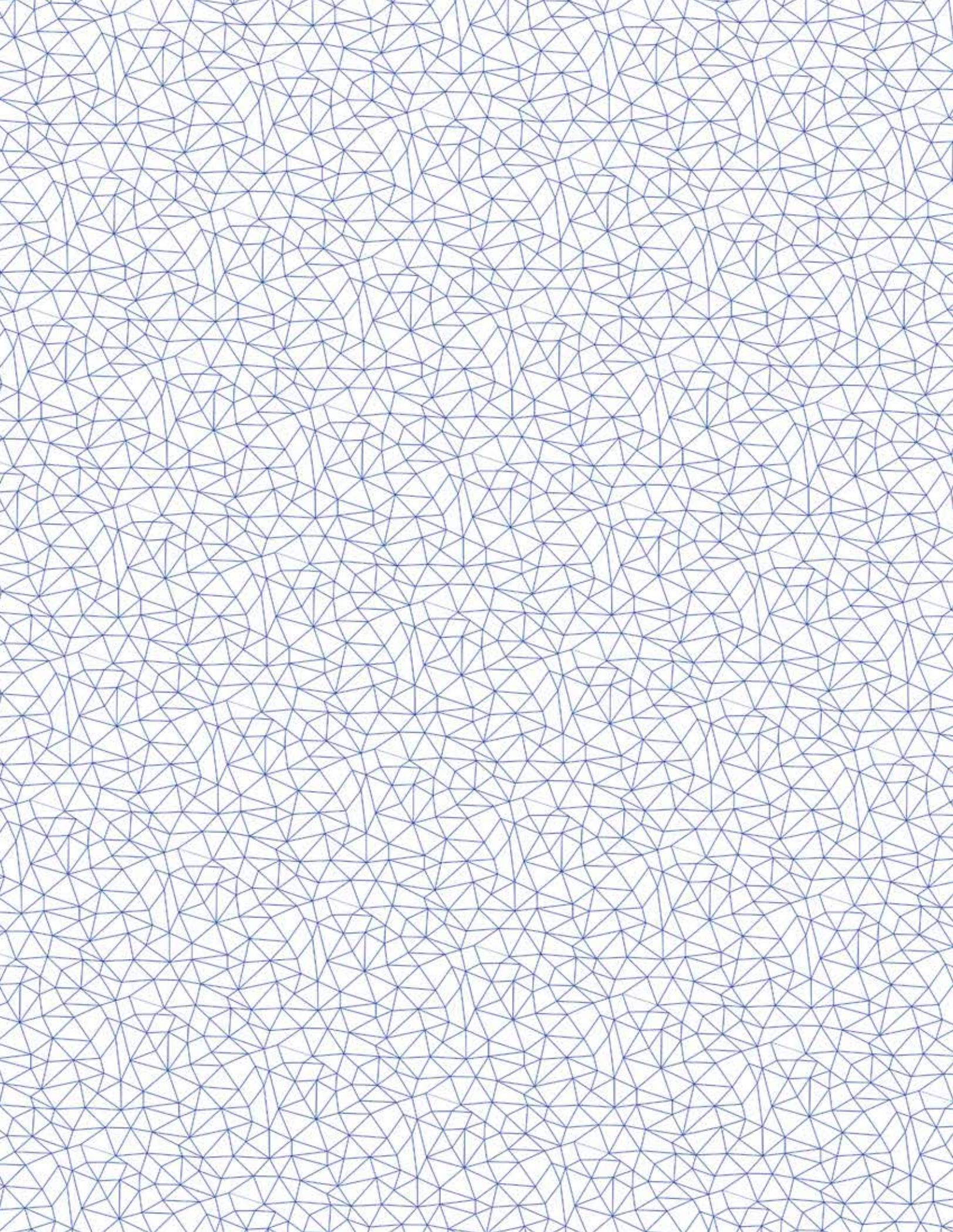


2016



2017





kpmg.com.mx
01 800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx



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.” © 2017 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, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.