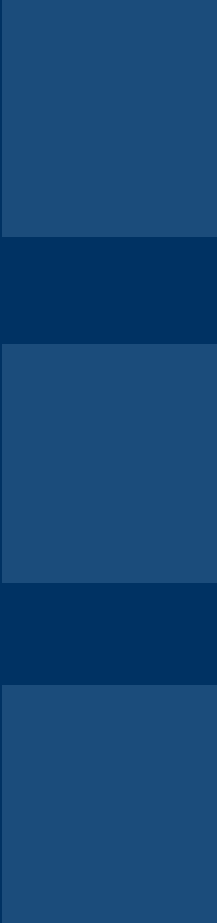


Perspectivas de la Alta Dirección en México





El principal papel de los Altos Ejecutivos es tomar decisiones de negocio acertadas y llevar a sus empresas al siguiente nivel de crecimiento y competitividad. Es así que la principal responsabilidad de los directivos es estar preparados para lo que vendrá.

En los últimos años, las compañías, y en general el mercado en México, se han enfrentado a diversos cambios y retos. Las necesidades en las empresas son cada vez más complejas ya que deben estar inmersas en temas como: control de riesgos, cambio organizacional o de infraestructura, fusiones y adquisiciones, satisfacción y lealtad de clientes, desarrollo de nuevos productos y/o nuevos mercados, adopción de nuevas tecnologías, entre otros.

Conscientes del actual desarrollo empresarial en nuestro país y de los posibles próximos desafíos, **KPMG y AMECE** se unieron para realizar un estudio sobre las prioridades y factores que serán determinantes en el mercado durante los siguientes años.

El estudio "**Perspectivas de la Alta Dirección en México**" se llevó a cabo a través de una encuesta aplicada en los últimos meses del año 2005 y primeros del 2006.

Sabemos que la responsabilidad de estar preparados para los retos en las empresas recae sobre todo en los directivos, quienes a diario deben tomar decisiones de vital importancia y buscar el crecimiento y competitividad de sus empresas. Los desafíos económicos de hoy exigen preparación y flexibilidad que puedan transformar los retos de corto plazo en el éxito de largo plazo.

Deseamos compartir con usted el siguiente resumen de resultados de la encuesta donde se incluyen las principales perspectivas de los altos ejecutivos con relación al desarrollo empresarial en México, además de las inquietudes que existen al respecto. Esto puede mostrar las tendencias y estrategias de negocio en el país durante los años que vienen.

Sobre KPMG

KPMG International es la entidad coordinadora de una red global de firmas de servicios profesionales en Auditoría, Impuestos y Asesoría, con enfoque por industria. El propósito de las firmas miembro de KPMG es transformar el conocimiento en valor en beneficio de sus clientes, empleados y de los mercados capitales. Con cerca de 94,000 empleados alrededor del mundo, las firmas miembro proveen servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría en 717 ciudades y 148 países.

En México, KPMG cuenta con 107 Socios y cerca de 1,700 profesionales en 16 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: www.kpmg.com.mx

Sobre AMECE

AMECE (Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico) es un organismo empresarial nacional que forma parte de una estructura global, siendo esta última la que desarrolla en primera instancia los estándares mundialmente conocidos. AMECE tiene como tarea, además de administrar dichos estándares y habilitarlos en las empresas mexicanas, la adecuación de las mejores prácticas para su aplicación. Con una estructura sólida en conjunto con la creación de grupos de trabajo, se ha logrado un importante avance en la mejora de los procesos en la industria mexicana en común.



Índice

	Página
• Introducción	5
• La Transformación del Negocio ante Factores Determinantes del Mercado	5
• Propulsores de la Competitividad en México	6
• Las Cinco Prioridades Estratégicas de las Compañías en México	8
• Incremento de la Satisfacción de Clientes y Mejora de Calidad	8
• Reducción de Costos y Maximizar Capacidades	9
• Mejora de Procesos y Desempeño	9
• Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos	10
• Mayor Control Interno y una Buena Administración de Riesgos	10
• Las Cinco Prioridades Estratégicas por Tamaño de Empresa	11
• Estrategias que Conducen a un Crecimiento Global o Regional	12
• Factores que Ponen en Riesgo el Crecimiento	13
• Prioridades en Inversión de Tecnología	14
• Actividades y Desarrollo a través de e-business	15
• Outsourcing, una Alternativa para Reducir Costos	16
• Conclusión	17

Introducción

Los próximos años representan una excelente oportunidad para el desarrollo de diversas compañías en nuestro país, de acuerdo a la percepción de los directivos. La economía se ha mantenido en estabilidad, las inversiones han aumentado significativamente durante los últimos años y la tecnología se ha acercado a estándares internacionales, generando escenarios importantes para potenciar la competitividad de las empresas que decidan transformarse y aprovechar oportunidades.

La Transformación del Negocio ante Factores Determinantes del Mercado

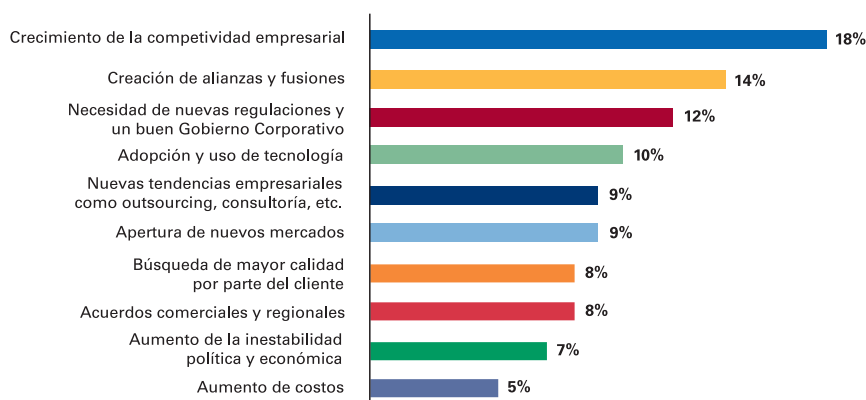
Principales factores determinantes para los próximos años:

- Crecimiento de la competitividad empresarial
- Creación de alianzas y fusiones
- Necesidad de nuevas regulaciones y un buen Gobierno Corporativo

La transformación del negocio lleva a líderes empresariales a valorar de nuevo principios fundamentales del manejo del negocio para diseñar y desarrollar una organización más resistente, ágil y competitiva, que pueda encarar de manera exitosa los desafíos del mercado. No obstante, la Alta Dirección considera que existen diversos factores que serán determinantes para competir exitosamente en el mercado global durante los próximos tres años.

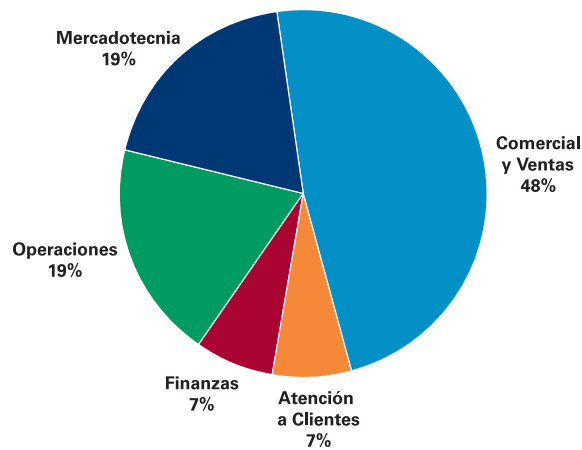
En esta serie de factores se destacan: alianzas y fusiones, un buen gobierno corporativo, la adopción de tecnología y herramientas de apoyo como outsourcing y consultoría externa para llevar a cabo procesos que tradicionalmente se hacían al interior de la empresa.

Factores determinantes para los próximos tres años



Para los directivos en México las áreas de mayor prioridad en su compañía son: comercial, operaciones, mercadotecnia, finanzas y atención a clientes. Son áreas consideradas estratégicas y en las que trabajarán de manera especial para consolidar su desarrollo.

Área de la compañía de mayor importancia



Sin duda existen diferentes elementos que deben ser tomados en cuenta y manejados por los líderes empresariales. Quienes buscan la innovación y están determinados a analizar riesgos y oportunidades se encontrarán en una posición competitiva privilegiada.

Propulsores de la Competitividad en México

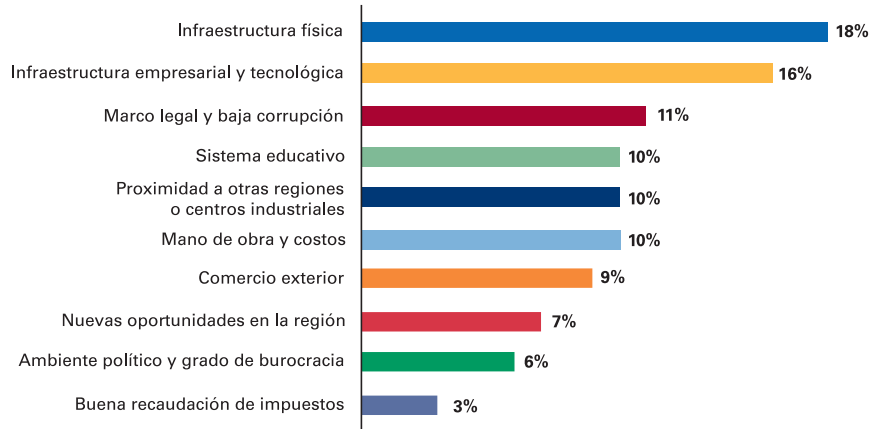
Factores que impulsan la competitividad de un estado o región:

- Infraestructura física
- Infraestructura empresarial y tecnológica
- Marco legal y baja corrupción

Los negocios competitivos se caracterizan por ser proactivos, transparentes, consistentes y confiables. Las compañías compiten con sólidos fundamentos pero es imprescindible identificar los factores que impulsan la competitividad.

En percepción de los ejecutivos encuestados, los motivos principales por el que una región se vuelve más competitiva en el ámbito empresarial son: infraestructura física (carreteras, aeropuertos, etc.), infraestructura empresarial y tecnológica, marco legal y baja corrupción, su sistema educativo y la proximidad que tenga con otras ciudades o centros industriales.

Factores que impulsan la competitividad de un estado o región

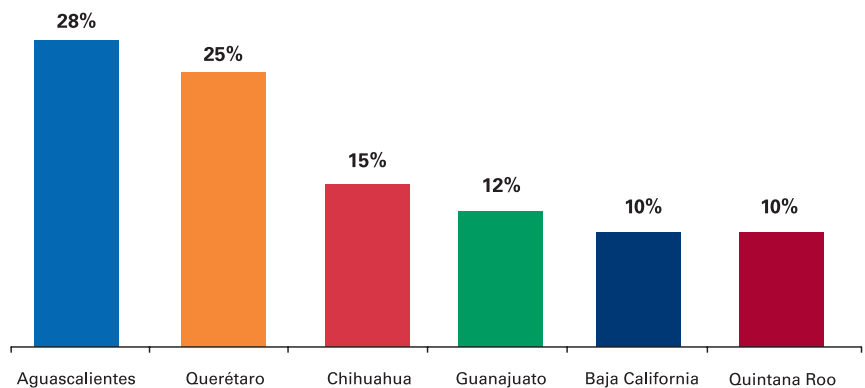


Estados con expectativas de mayor crecimiento:

- Aguascalientes
- Querétaro
- Chihuahua

En cuanto al desarrollo esperado por región es importante resaltar que, aunque la opinión general indica que se vislumbra un mayor crecimiento en el Área Metropolitana, así como en los estados de Nuevo León y Jalisco, los ejecutivos consideran que se visualizan importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo en un futuro próximo en: Aguascalientes, Querétaro, Chihuahua, Guanajuato, Baja California y Quintana Roo. Los estados fueron seleccionados dado que en percepción de los encuestados, estos lugares presentan las condiciones que las compañías buscan tanto para establecerse como para lograr un crecimiento sostenido.

Estados de la República Mexicana en los que se visualiza mayor crecimiento en los próximos tres años



Las Cinco Prioridades Estratégicas de las Compañías en México

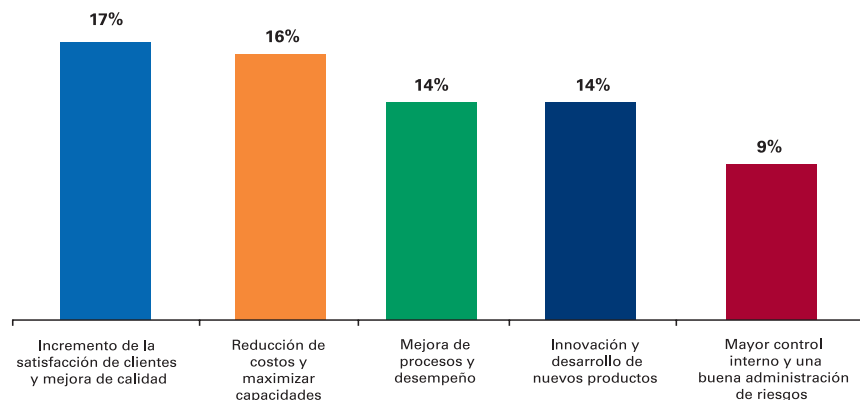
Prioridades para los Altos Ejecutivos:

- Incremento en la satisfacción de clientes y mejora de calidad
- Reducción de costos y maximizar capacidades
- Mejora de procesos y desempeño
- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Mayor control interno y una buena administración de riesgos

El error más grave que una compañía puede cometer es creer que es inmune a los cambios del mercado. En contraste, las empresas exitosas continuamente trabajan en sus prioridades estratégicas considerando su entorno, creando las mejores condiciones para su negocio y midiendo los avances con base en los objetivos planteados.

Es importante tener la capacidad de revisar cuidadosamente las alternativas con las que se cuentan y potenciar aquellas áreas que podrán generar un verdadero valor y diferenciador para el negocio. A través de este estudio se detectaron las prioridades para el desarrollo de las empresas en México.

Prioridades estratégicas de las compañías para los próximos tres años



Otros (30%) = Implementación de nuevas estrategias y mejor planeación; desarrollo de nuevos mercados; desarrollo de la organización y de la imagen corporativa; la globalización de las operaciones; outsourcing; adopción y desarrollo de los negocios electrónicos.

1) Incremento en la Satisfacción de Clientes y Mejora de Calidad

La prioridad es buscar la satisfacción de los clientes. Existe una genuina preocupación por implantar programas y procesos para mejorar la calidad y, por ende, lograr la lealtad de los clientes. Es así que, cada vez más, las empresas se transforman en organizaciones orientadas al cliente, y aquellas que se encuentren en la mejor posición para conocer y satisfacer a sus clientes, tienen gran parte de la clave del éxito.

Por otro lado, la transformación digital ha reducido la distancia entre el negocio y sus clientes. En estos tiempos los clientes tienen mucho más voz y voto y una directa influencia en la estrategia de negocios y sus resultados. Ya sean clientes actuales o clientes potenciales, ambos están en la mira de las empresas para asegurar la satisfacción de sus demandas.

2) Reducción de Costos y Maximizar Capacidades

Otra de las prioridades de los altos ejecutivos es obviamente lograr una significativa reducción de costos. El foco para muchas empresas no será recortar gastos sino controlarlos al tiempo que se logra un crecimiento sostenido. A través de una estrategia sólida, así como un buen establecimiento de procesos y el apoyo de la adecuada tecnología, es posible reducir los costos de manera significativa, mejorar la calidad y potenciar la productividad.

Algunas de las estrategias que estarán empleando las compañías para la reducción de costos son: outsourcing, administración adecuada de la cadena de suministro, mejoras en procesos y medición del desempeño, control de riesgos, desarrollo de un buen gobierno corporativo y el uso y maximización de la tecnología.

Al maximizar las capacidades de la empresa se podrán reducir considerablemente los costos. Además, atendiendo y trabajando en las otras cuatro prioridades de las compañías en México de acuerdo a esta encuesta, se logrará maximizar capacidades y reducir los costos hacia el interior de la organización.

3) Mejora de Procesos y Desempeño

Las empresas exitosas saben que la permanencia en el mercado depende en gran medida de mejorar continuamente los procesos, de ser honestos en cuanto a las capacidades del negocio, rigurosos en cuanto al control de riesgos y disciplinados en cuanto al análisis de los cambios y las oportunidades que se presentan.

Aunados a una correcta alineación y consistencia de los procesos, la medición del desempeño ayudará de manera relevante en la reducción de costos y en la maximización de las capacidades de las empresas.

Lograr consistencia en el desempeño del negocio genera confianza ante los inversionistas. Las compañías que afinen y mejoren continuamente sus procesos serán las que tendrán mayores y mejores capacidades para responder a los cambios. Esto no sucederá para las empresas que renuevan sus procesos durante períodos críticos, sino para quienes hagan de la mejora de procesos una cultura continua de trabajo.



4) Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos

Entre otros conceptos que los altos ejecutivos consideran como primordiales para el crecimiento se encuentran la innovación y desarrollo de nuevos productos o la expansión hacia nuevos mercados.

Expandir mercados o desarrollar nuevos productos o servicios implica adaptarse a la globalización, lo que a su vez involucra enfrentarse a actuales y nuevos competidores, ante clientes cada vez más poderosos con exigencias como innovación, agilidad y calidad. El proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios es una parte medular para cualquier empresa o industria. Este proceso tiene un impacto directo sobre los cimientos y resultados de una compañía.

La manera más eficiente de generar las características adecuadas para un producto o servicio competitivo es a través de la integración de las diferentes áreas involucradas dentro de la empresa, y el medio para lograrlo es el desarrollo de una visión alineada basada en el trabajo multidisciplinario y en procesos consistentes y medibles. Así, el éxito del nuevo producto o servicio se dará porque se escuchó con cuidado a los clientes, se elaboró el mejor producto posible y se tiene una visión de cómo será el mercado actual y futuro. La productividad está totalmente relacionada con la capacidad de innovación de una empresa; además es el resultado de la aplicación permanente y continua de la innovación.

5) Mayor Control Interno y una buena Administración de Riesgos

Existen otros aspectos que serán de suma importancia para los próximos años como son contar con un buen control interno y tener una apropiada administración de riesgos. Por una parte, el control interno permite mayor efectividad y eficiencia en las operaciones. De igual manera ayuda a contar con información financiera confiable y oportuna, además de ser una excelente herramienta para el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Por otra parte, la administración de riesgos se establece como una prioridad para prevenir sucesos que pudieran intervenir en los procesos de las compañías. Es así como el control de los riesgos puede beneficiar los procesos financieros, operativos y tecnología, permitiendo transparencia y mayor eficacia.

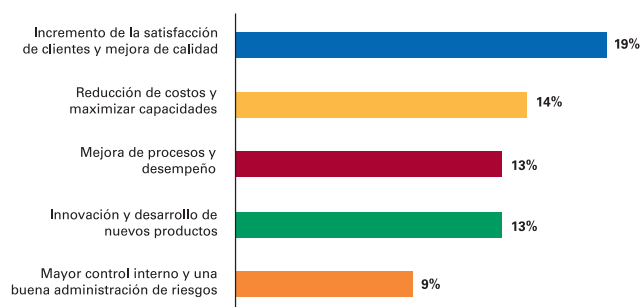
Las organizaciones con un Gobierno Corporativo tienden a identificar y administrar riesgos desde una perspectiva proactiva para así evitar sorpresas desagradables. Para dirigir cualquier organización se debe tener un conocimiento pleno de las circunstancias que pueden obstaculizar el logro de los objetivos. De otra forma el medio ambiente y las circunstancias serán los que gobiernen y controlen el futuro de la organización.

Las Cinco Prioridades Estratégicas por Tamaño de Empresa

Pequeñas

(con ventas menores a 500 millones de pesos)

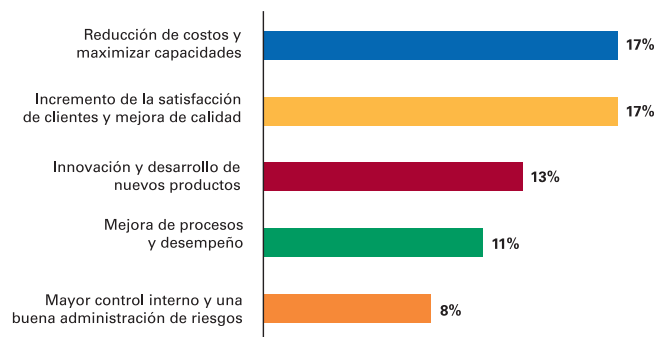
Prioridades estratégicas para los próximos tres años



Medianas

(con ventas entre 500 y mil millones de pesos)

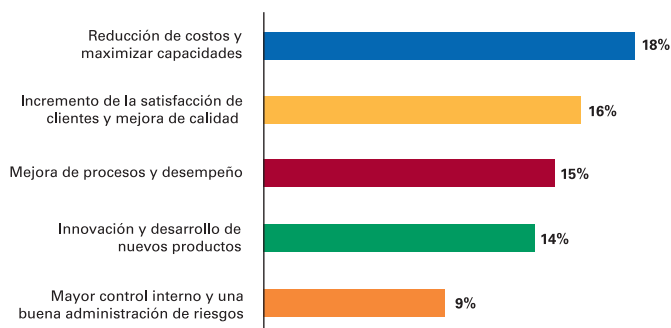
Prioridades estratégicas para los próximos tres años



Grandes

(con ventas mayores a mil millones de pesos)

Prioridades estratégicas para los próximos tres años

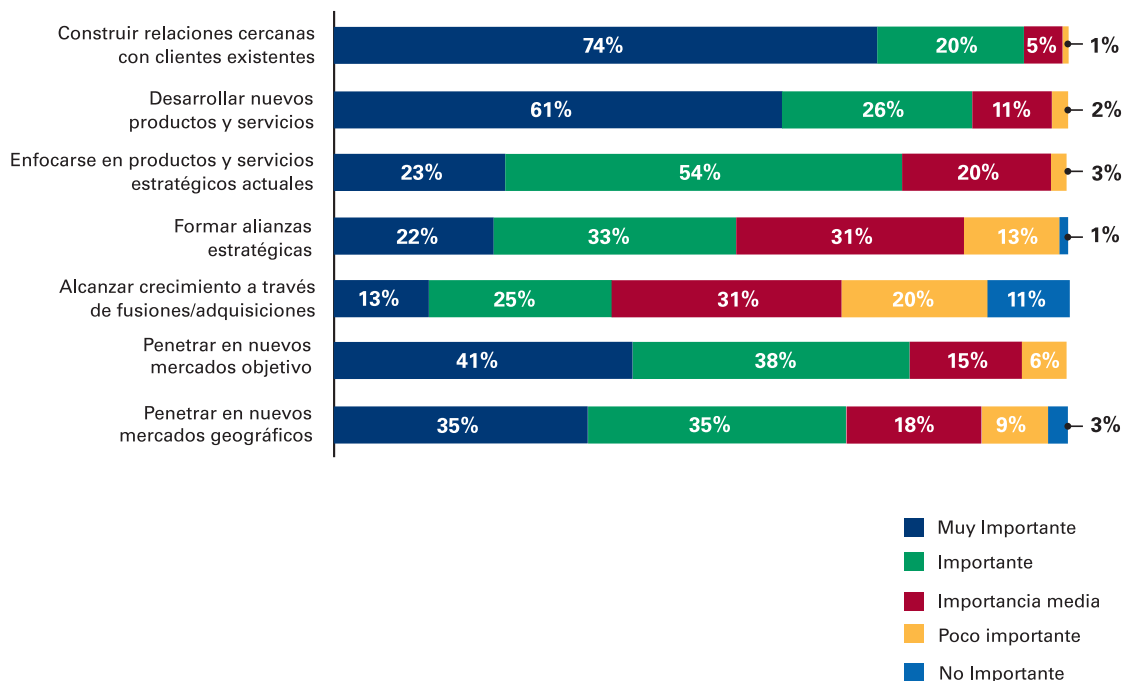


Estrategias que Conducen a un Crecimiento Global o Regional

Las organizaciones de negocio más exitosas son aquellas que combinan estabilidad, velocidad y practicidad. Estas compañías están equipadas de manera única para navegar en las complejidades globales para sobrellevar las diferencias culturales, confusas regulaciones internacionales, incertidumbre geopolítica y las vicisitudes de los mercados capitales. Estas compañías son tan buenas como los líderes que las encabezan, y los más exitosos dirigentes son aquellos con habilidad de manejar y optimizar sus riesgos globales. Ellos poseen una destreza singular que incluye, entre otras cosas, el talento por la diplomacia internacional, ya que la globalización está cambiando de forma contundente a los negocios tradicionales.

En este estudio, un alto porcentaje de ejecutivos identificaron a la construcción de relaciones cercanas con clientes existentes y al ofrecimiento de un servicio de calidad como sus principales estrategias para forjar un crecimiento global y regional. Los ejecutivos también dan importancia al desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan atraer a nuevos clientes y penetrar en nuevos mercados.

Estrategias que conducen a un crecimiento global o regional



Factores que Ponen en Riesgo el Crecimiento

Principales factores de riesgo:

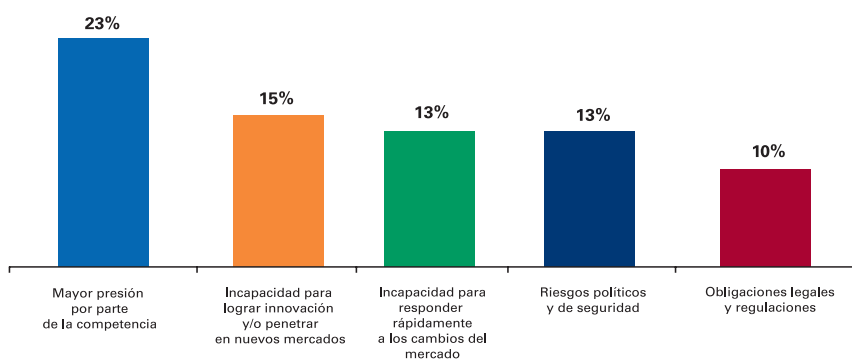
- Presión por parte de la competencia
- Falta de innovación
- Poca adaptación a los cambios
- Riesgos políticos y de seguridad
- Obligaciones legales y regulaciones

Los factores de riesgo pueden derivarse de problemas inherentes a la organización, así como de situaciones externas.

Los riesgos más comunes a los que están expuestas las empresas son: mayor presión por parte de la competencia; incapacidad para responder rápidamente a los cambios del mercado; dificultad de adaptación y adopción de nuevas tecnologías; problemas financieros y/o económicos; incapacidad para formar parte de alianzas, fusiones y/o adquisiciones; obligaciones legales y regulaciones; falta de información y transparencia de la misma; aumento de salarios y prestaciones; incapacidad para lograr innovación y/o penetrar en nuevos mercados; riesgos políticos y de seguridad.

De acuerdo con los ejecutivos encuestados, los tres principales factores de riesgo son: la constante presión ejercida por la competencia, la incapacidad para responder rápidamente a los cambios del mercado, y riesgos políticos y de seguridad.

Factores que ponen en riesgo el crecimiento durante los próximos tres años



Otros (26%) = Problemas financieros, incapacidad para formar parte de alianzas y fusiones, dificultad de adaptación y adopción de nuevas tecnologías, aumento de salarios y prestaciones, y falta de información y transparencia.

Prioridad en Inversión de Tecnología

Herramientas tecnológicas con mayor inversión:

- CRM
- Internet
- ERP's

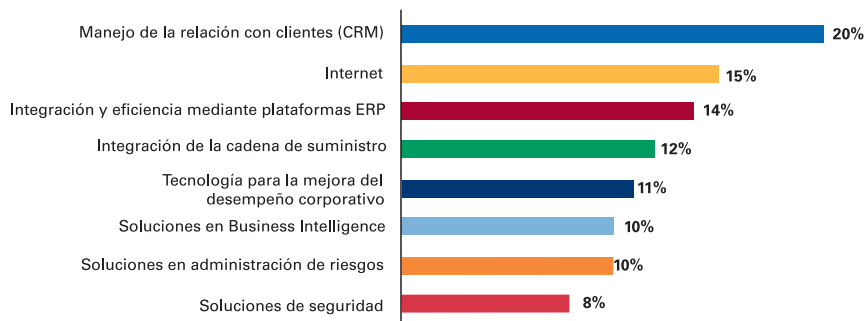
Para los directivos en México, la adquisición e implantación de nuevas aplicaciones (herramientas tecnológicas) como programas o paquetes operativos que faciliten el trabajo, reduzcan costos y faciliten el acceso a la información permitirá hacer a sus empresas más competitivas.

De acuerdo a la encuesta, los directivos de empresas medianas y grandes están dando preferencia a soluciones como CRM (Manejo de la Relación con Clientes, por sus siglas en inglés) que contribuyen a la búsqueda de una mayor satisfacción de sus clientes. El CRM ayuda a reducir costos y tiempos acortando los ciclos de venta, además de que permite manejar con eficiencia los presupuestos, coordinar los servicios a clientes, acceder a nuevos mercados, impulsar la rentabilidad de la compañía y aumentar el potencial de los servicios ofrecidos.

En el caso de empresas pequeñas, la herramienta que recibe una mayor aceptación es Internet. Esto se debe primordialmente al hecho de que no cuentan con esta herramienta o no están explotando todo su potencial. El uso de Internet en empresas pequeñas está enfocado a promover la actividad comercial y a atraer la atención de más clientes. En tercer lugar en importancia, los encuestados consideran que diversas soluciones empresariales ERP (Enterprise Resource Planning) ayudarán con la integración y automatización de procesos operativos y de negocio, permitiendo tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

Otras de las aplicaciones consideradas por los directivos para el desarrollo y competitividad de las compañías en México son: integración de la cadena de suministro (Supply Chain), tecnologías para el desempeño de las organizaciones y soluciones de Business Intelligence.

Aplicaciones tecnológicas para el crecimiento de las compañías



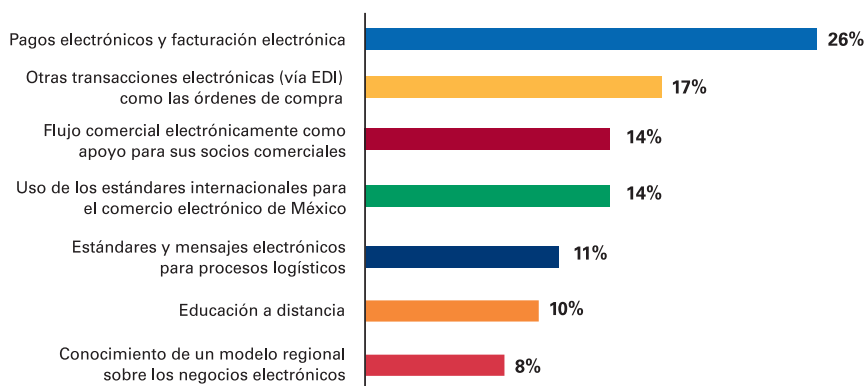
Actividades y Desarrollo a través de e-business

De acuerdo con los directivos encuestados, las aplicaciones consideradas más importantes para el crecimiento y competitividad de su empresa son: pagos y facturas electrónicas, órdenes de compra y diferentes flujos comerciales.

Con e-business han surgido nuevas herramientas y tecnologías para ayudar al desarrollo de este tipo de soluciones, mismas que han sido adoptadas por un gran número de empresas. Para que una iniciativa como e-business se convierta en una ventaja competitiva, tiene que estar alineada a la estrategia general de negocio y tiene que ser dirigida por criterios específicos y objetivos.

Al final del día, cada organización se embarcará en nuevas iniciativas de e-business que hagan sentido para su situación particular. El e-business tiene que hacer sentido de negocio y debe ser juzgado bajo las mismas métricas y cálculos de ROI (retorno de inversión), como cualquier otra iniciativa en una organización sería medida. La tecnología continuará evolucionando y cada organización decidirá su propia ruta dependiendo de los beneficios percibidos y la madurez de la tecnología adoptada.

Temas de e-business más importantes para el crecimiento y competitividad de las empresas



Outsourcing, una Alternativa para Reducir Costos

Inversión promedio del 3.4% del total de sus ingresos en outsourcing

Existe una tendencia cada vez más marcada hacia la contratación de servicios de manera externa e independiente (outsourcing). Este concepto no es nuevo. Los accionistas en las empresas exigen a sus directivos la implementación de prácticas de negocio, eficientes en costo-beneficio, que mejoren la productividad y rentabilidad. Las empresas han encontrado en el outsourcing la posibilidad de satisfacer estas demandas.

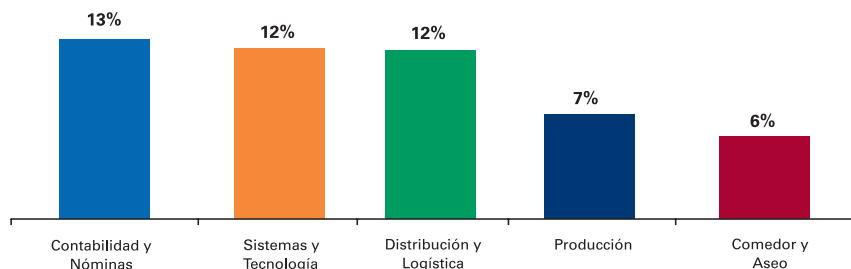
De acuerdo con el estudio, el 70% de los encuestados dicen estar dispuestos a gastar, o gastan actualmente, un promedio de 3.4% de los ingresos de la compañía en servicios de outsourcing. Esto hace ver que las compañías están buscando reducir sus costos, así como maximizar aquellas actividades en las que son expertos, dejando a terceros otras actividades que nos son estratégicas para su negocio.

También, las empresas mexicanas están mostrando un especial interés en servicios de contabilidad y nóminas (mejor conocido como BPO o Business Process Outsourcing), así como en servicios de sistemas y tecnología (conocido como ITO, Information Technology Outsourcing). De igual forma, la demanda de servicios de distribución y logística, y reclutamiento está aumentando.

La decisión de dar algunas o la totalidad de las funciones a una empresa de outsourcing debe ser estratégica, pues es una inversión significativa que, por necesidad, afectará a la organización en aspectos financieros, culturales, su perfil de riesgo, relación con sus clientes, flexibilidad y el día a día en las operaciones. Se sugiere analizar riesgos tales como: confiabilidad/capacidad de servicio, obligaciones contractuales y seguridad.

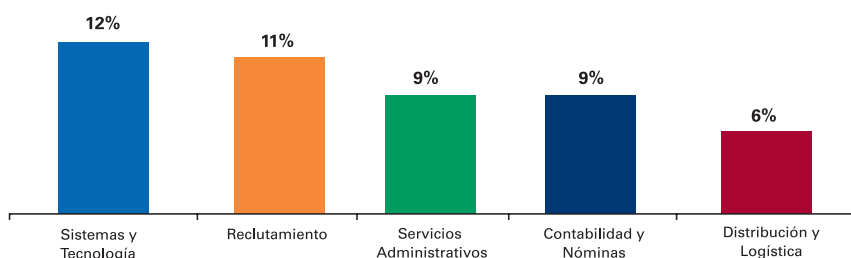
Una relación exitosa de outsourcing puede ayudar a una organización a alcanzar economías de escala importantes, ahorros, acceso a «expertise» y otros beneficios, así como tiempo para enfocarse y perseguir objetivos estratégicos de negocio. Los cuestionamientos hacia el outsourcing continuarán, sin embargo, conforme se sigan firmando acuerdos comerciales entre países y la competencia entre empresas siga en aumento, la contratación de servicios de manera externa e independiente será considerada cada vez más como una opción viable.

Actividades que las compañías manejan actualmente a través de outsourcing



Otros (50%) = Servicios administrativos, mantenimiento, mercadotecnia y publicidad, asesoría legal, auditoría, callcenter, asesoría fiscal, seguridad, entre otros.

Actividades de outsourcing que las compañías contratarán en el futuro



Otros (53%) = Mercadotecnia y publicidad, auditoría, asesoría fiscal, producción, compras, mantenimiento, consultoría entre otros.

Conclusión

Los directivos en México perciben los temas de competitividad e innovación como críticos para alcanzar sus objetivos, reconociendo que una equivocada estrategia y una pobre ejecución se puede traducir en pérdida tanto de rentabilidad como de participación de mercado.

Ante este panorama, estas son las ocho acciones que los altos ejecutivos en México tomarán para hacer frente a las presiones de competitividad e innovación:

- Incrementar la satisfacción de clientes

- Mejorar los procesos críticos para el negocio
 - Mejorar la eficiencia de la empresa mediante la administración integral de procesos para lograr una disminución en los costos y/o un aumento en los ingresos
 - Mitigar los riesgos mediante la implantación de controles a lo largo de los procesos
 - Eficientar el proceso y generar círculos de mejora continua
 - Invertir en mejor y nueva tecnología
- Administrar el riesgo
 - Establecer estrategias para prevención de fraudes
 - Fortalecer los controles internos
 - Fortalecer el área de auditoría interna
 - Seguridad y continuidad en el área de Tecnologías de Información (TI)
- Fortalecer su Gobierno Corporativo a través de una perspectiva estratégica más que regulatoria, en:
 - Consejo de Administración
 - Estructura, consejeros independientes
 - Establecer el adecuado "tono desde arriba" en la estrategia
 - Operación del consejo, medición de indicadores clave tanto de consejeros como de la organización
 - Comités
 - Adecuada estructura y funcionamiento
 - Interacción
- Apalancarse de las regulaciones aplicables para eficientar la operación
 - Convertir el gasto en un retorno
 - Administración de Riesgos
 - Eficiencia en procesos
- Realizar fusiones y/o alianzas estratégicas
- Invertir en tecnología
 - CRM
 - Internet
 - ERP's
 - Administración Integral de Procesos
- Utilizar nuevas tendencias como el Outsourcing
 - Sistemas y tecnología
 - Reclutamiento
 - Servicios administrativos

Estos factores serán los que determinarán los planes de acción y la toma de decisiones estratégica para los Altos Directivos en México durante los próximos años. Las tendencias ya están marcadas y ahora todo depende de las estrategias que cada ejecutivo establezca.

Los directivos en México perciben a la competitividad y a la innovación como temas críticos para alcanzar sus objetivos estratégicos

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.

Línea directa

01 800 292 KPMG

01 800 292 5 7 6 4

2006 © AMECE, A.C. Todos los derechos reservados
"D.R." © 2006 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana
miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.
Bldv. Manuel Avila Camacho 176 , 11000, D.F. *Impreso en México.*
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG
International, una cooperativa Suiza.