



Perspectivas de la Alta Dirección en México 2016

KPMG en México



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

kpmg.com.mx

Contenido

4 | **Prólogo**

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

8 | **México se aleja del fantasma de la recesión**

9 - El mundo y América Latina en la agenda de la Alta Dirección

9 - La nueva agenda económica en México

11 - Inflación, la más baja en la historia reciente

11 - El mercado local: factor positivo

12 | **2016: persiste una visión positiva**

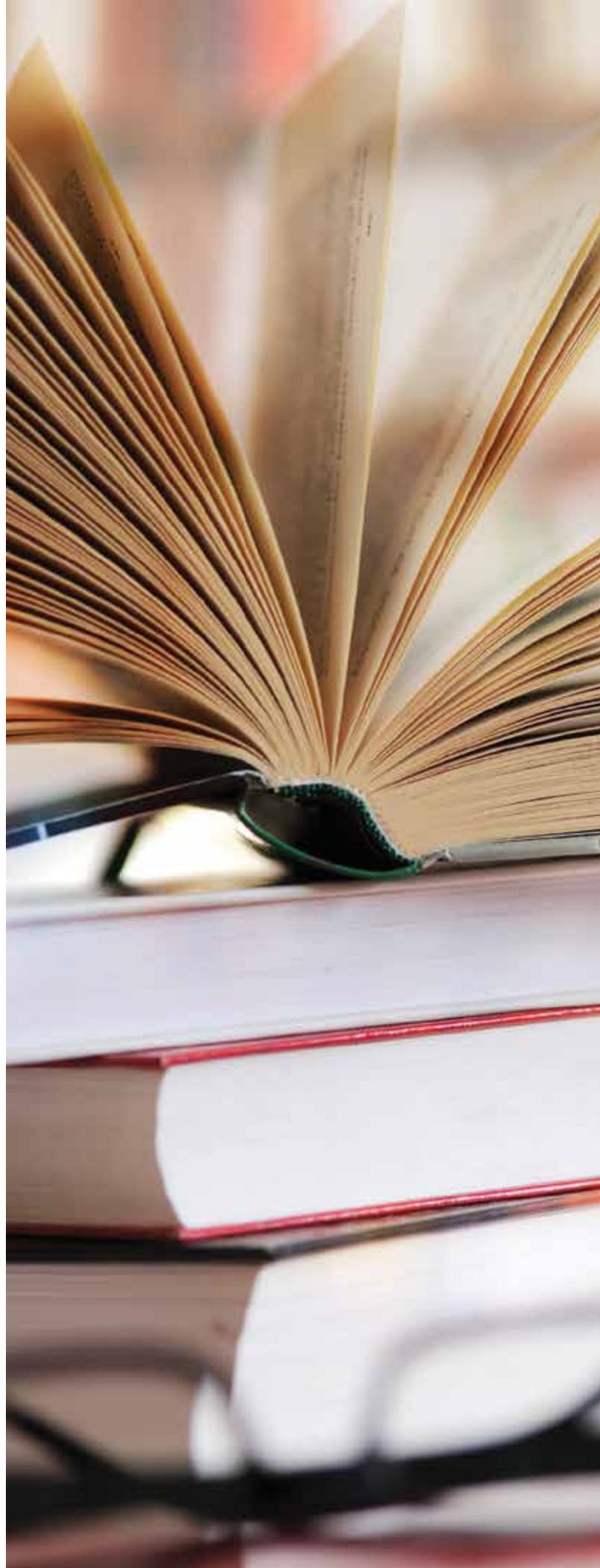
13 - Identificando palancas de rentabilidad

16 | **Gobierno: ligera mejoría de su imagen**

20 - Ingresos: la medida presupuestal

22 - Impuestos: no hubo incrementos

23 - La secuela de las reformas estructurales





24 | **Buscar nuevos motores para la competitividad**

28 | **Mecanismos de crecimiento para las empresas**

31 - Las TI lideran cambios profundos

32 | **Hacia una verdadera gestión de riesgos**

38 | ***Outsourcing*: en equilibrio**

42 | **Crecimiento y expansión en marcha**

50 | **Financiamiento a tasas atractivas**

54 - La Reforma Financiera: una nueva banca

56 | **Oportunidades en la economía nacional**

58 - Desarrollo sostenible para las empresas

60 | **Conclusiones**

Prólogo





Tengo el gusto de presentar la undécima edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, estudio que ha transformado el conocimiento de directivos en información de valor, dejando huella en cada una de las estrategias que han definido el rumbo de los negocios de nuestro país. A través de esta iniciativa, las organizaciones en el país comparten con la comunidad empresarial los puntos más relevantes de su agenda, así como las oportunidades y mejores prácticas de negocio que identifican en su actividad diaria.

Agradecemos a todos los presidentes, consejeros, directores y gerentes que han contribuido a este esfuerzo, en el que se deja patente el entusiasmo por compartir sus perspectivas sobre este y los próximos tres años.

Nuevamente nos sentimos muy honrados por recibir un número récord de respuestas: 812 líderes de organizaciones de diversos tamaños con operaciones en diversos giros industriales en México.

Los hallazgos de la encuesta confirman que los enfoques innovadores son necesarios en la actualidad para cumplir el marco regulatorio, satisfacer las demandas cada vez más cambiantes de clientes y proveedores, y sacar el máximo provecho posible de factores internos y externos que impactan a la economía.

Perspectivas de la Alta Dirección en México revela que los directivos son más optimistas con respecto a la economía del país en 2016, considerando que ocho de cada diez espera que su crecimiento para este año sea de entre uno y dos dígitos.

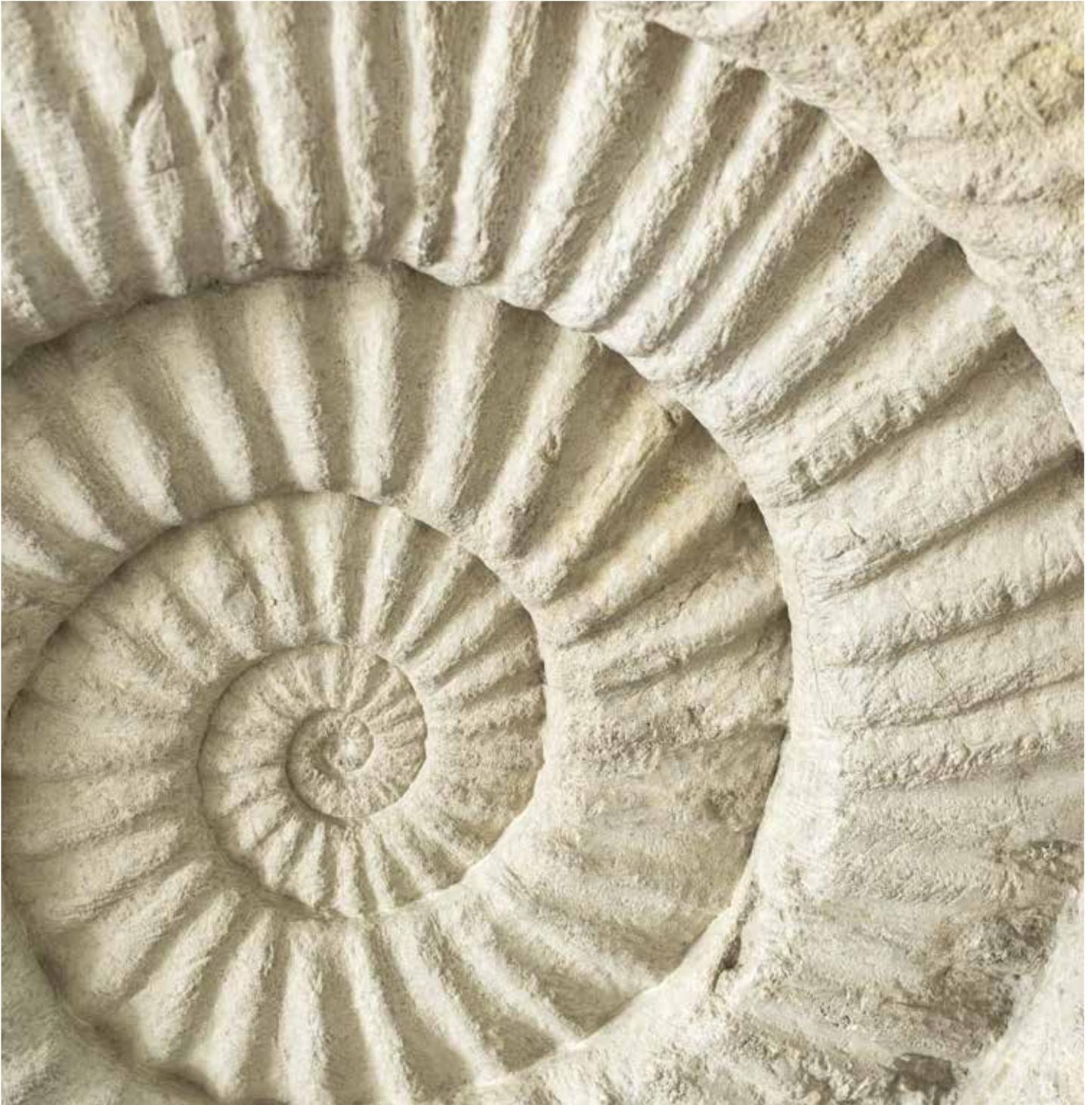
El presente análisis busca ser una herramienta que lo ayude a generar soluciones ante los retos que enfrenta su organización en el mercado actual. Lo invito a consultar el estudio en el que refrendamos nuestro compromiso con el sector empresarial, y quedo a sus órdenes para platicar sobre la visión de los directivos ante los temas que plantean los gobiernos y los mercados para la toma de decisiones.

Atentamente,

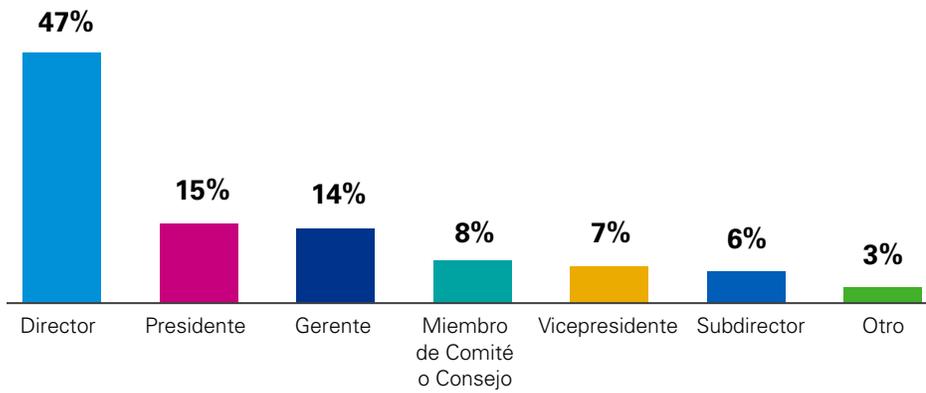
Roberto Cabrera

Socio Líder de Industrias y Mercado
KPMG en México

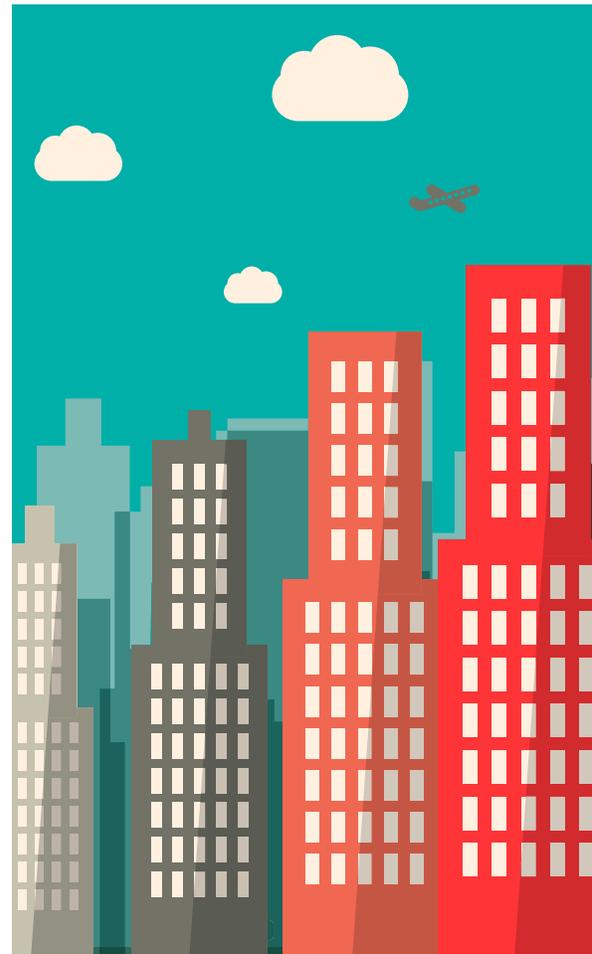
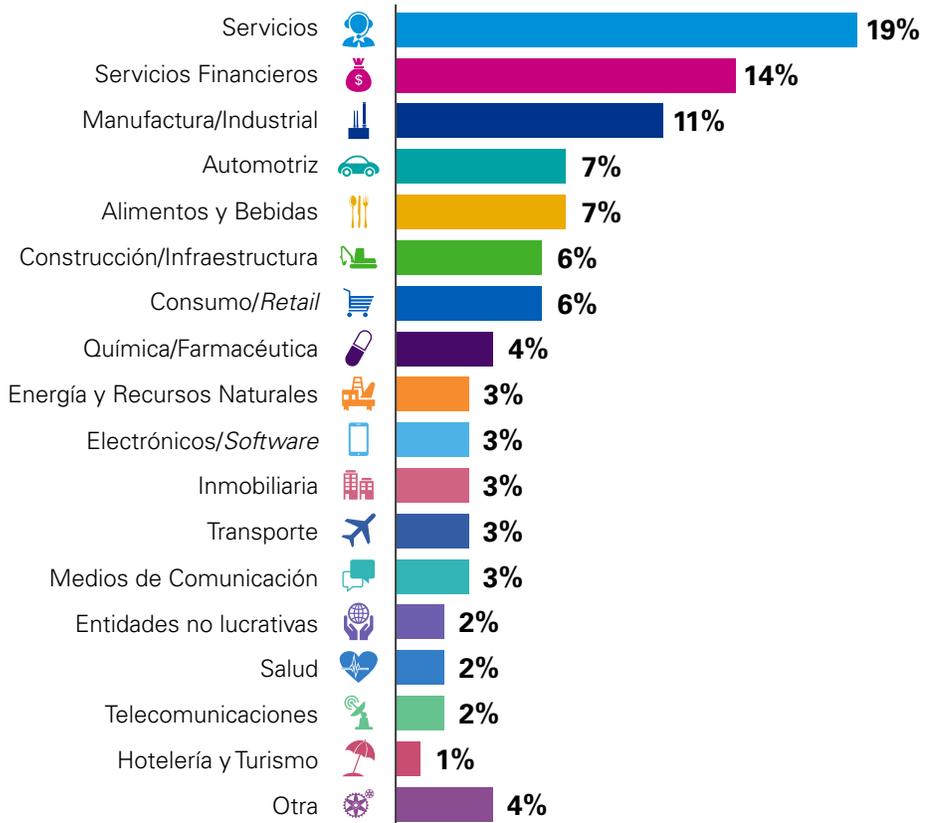
Perfil e industria de los encuestados



Perfil



Industria



México se aleja del fantasma de la recesión



El panorama económico de 2016 permite proyectar que el año será desafiante, dinámico, con altas, bajas y crecimiento moderado pero rentable, porque en medio de la turbulencia, se identifican tendencias e indicadores que sostienen las expectativas positivas, aunque habrá retos que enfrentar.

Los primeros días de 2016 trajeron retrocesos en los mercados en China, Estados Unidos y, por supuesto, México, caídas en los precios del petróleo, y una importante depreciación de la moneda mexicana, cuando el dólar estadounidense llegó a cotizarse por encima de los 18 pesos. Sin embargo, a pesar de la volatilidad y la incertidumbre, la inflación ha ido a la baja, el mercado interno se ha fortalecido, y existen oportunidades para las empresas mexicanas que aprovechen el momento y encuentren las estrategias adecuadas, dentro y fuera del país. Dicho contexto de negocios ofrece ventajas competitivas que sobresalen de la mayoría de las economías emergentes.

El reto para la comunidad empresarial es tener claridad de enfoque cuando se analizan o confrontan factores tan disímiles como la inversión extranjera directa (IED), las remesas de los migrantes, la inflación, las exportaciones o el tipo de cambio. Con ellos se pueden construir escenarios en los que determinados fenómenos juegan a favor del negocio, tal es el caso del turismo internacional en México.

En el caso del precio de la mezcla mexicana, que en enero se cotizaba alrededor de los 20 dólares por barril, su efecto sobre las finanzas públicas ha sido contenido gracias a las coberturas y un moderado ajuste presupuestal. De este modo, una reducción en los precios de los energéticos ha contribuido a que la inflación al cierre de 2015 haya sido históricamente baja.

El mundo y América Latina en la agenda de la Alta Dirección

Descartada en principio la amenaza de recesión, pueden valorarse temas de la agenda económica externa e interna. A nivel global sobresalen:

- La desaceleración de la economía china, que ha golpeado a sus socios comerciales y sobre todo a las economías emergentes

- El fortalecimiento del dólar y la consecuente devaluación de otras monedas
- La caída en el precio del petróleo, que se explica en parte por el fortalecimiento de esta industria en Estados Unidos

En términos regionales, en función del papel preponderante que México tiene en el marco regional, los cambios más importantes para la agenda del empresariado mexicano son:

- Brasil: nación que enfrenta grandes retos económicos
- Avance de las economías de Colombia y Perú
- Argentina: la nueva administración podría generar que el país sudamericano se convierta en un nuevo destino para el comercio internacional

Otros datos relevantes son la reanudación de relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos, y, por supuesto, las elecciones presidenciales en este último, que tendrán lugar en noviembre de 2016.

La nueva agenda económica en México

En la edición 2015 de este estudio, aparecían respuestas “optimistas pero cautelosas”, y se anticipaba una inflación de 3.11%, con una cotización del dólar al cierre del año de alrededor de 14.50 pesos. Hoy estos pronósticos parecen inexactos, dado que la inflación resultó más baja y la paridad más alta. Por ello mismo, dan una clara idea de la volatilidad del escenario en el que se toman decisiones de negocios actualmente, y es muy destacable que en esta undécima edición las respuestas de la comunidad empresarial sean igualmente optimistas, incluso más que el año pasado.

Las condiciones generales de la economía mexicana se han reflejado en un crecimiento del producto interno bruto (PIB) modesto pero consistente con respecto a ejercicios previos. La *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado*, publicada en diciembre por el Banco de México (Banxico),

indicaba para 2015 un crecimiento del PIB de 2.45%;¹ en febrero, el mismo estudio pronostica un PIB ligeramente más alto de 2.69% para 2016, y de 3.18% para 2017.²

El crecimiento se dio aun con la debilidad de ciertos sectores industriales, un mayor déficit comercial, un endeudamiento público creciente y la devaluación del peso, que entre enero de 2015 y el mismo mes de 2016 se incrementó 2.6 pesos, el equivalente a 17.65%. Este retroceso de la moneda afectó las reservas de Banxico, que utilizó el mecanismo de venta de divisas, provocando que sus reservas internacionales bajaran más de 20,000 millones de dólares (mdd). Al corte del 19 de febrero eran de 174,711 mdd.³

Otro indicador de crecimiento moderado fue el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), que comenzó 2015 en 41,099 puntos y cerró el año en 42,977, una ganancia de 4.57%.⁴ Junto con este indicador, también despierta inquietud el endeudamiento del sector público, que entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015 pasó de 6,557 billones de pesos (bdp) a 7,509 bdp, un aumento de más de 14%.⁵

Ante estos datos, se requiere un análisis profundo por parte de cada sector industrial para determinar los efectos que pudieran tener en cada uno, porque, en general, la economía mexicana tuvo un comportamiento positivo en 2015. Para corroborarlo hay que mirar hacia los indicadores que muestran solidez: entre enero y septiembre del año pasado, la IED ascendió a 21,600 mdd, 41% mayor a la cifra preliminar del mismo periodo de 2014 (15,300 mdd),⁶ y las remesas de los migrantes en Estados Unidos también observaron un signo positivo, aumentando 4.84% respecto a 2015, para totalizar 24,791 mdd.⁷



¹ Banxico, *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado*: Diciembre de 2015, México, 18 de diciembre de 2015 (<http://www.banxico.org.mx/dyn/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7BCBDB539A-49A7-1A44-4321-0AA33BA55ABB%7D.pdf>, consultado el 25-01-2016).

² Banxico, *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado*: Enero de 2016, México, 2 de febrero de 2016 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7B4632B968-0FD4-8306-3395-8FD2E01FDFC6%7D.pdf>, consultado el 02-02-2016).

³ Banxico, *Boletín Semanal sobre el Estado de Cuenta del Banco de México*, 23 de febrero de 2016 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/banco-de-mexico/edo-cuenta-semanal/%7B7236F1D0-0E4F-05C1-D7F8-0FBC2A366EB2%7D.pdf>, consultado el 14-03-2016).

⁴ Bolsa Mexicana de Valores, sin título, México, sin fecha (<http://www.bmv.com.mx/es/indices/principales/>, consultado el 26-01-2016).

⁵ Banxico, *Deuda Neta Total del Sector Público, saldo promedio y final*, México, (<http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CG7§or=9&locale=es>, consultado el 14-03-2016).

⁶ Secretaría de Economía, Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, *Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México (enero-septiembre de 2015)*, México, sin fecha (http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/ied/enero_septiembre_2015.pdf, consultado el 26-1-2016).

⁷ Banxico, *Remesas familiares*, México, sin fecha (<http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA11§or=1&locale=es>, consultado el 14-03-2016).

Inflación, la más baja en la historia reciente

El anuncio de que en 2015 la inflación tuvo un acumulado de 2.13%, el nivel más bajo desde que empezó a registrarse esta variable, se ha convertido en un dato sobresaliente.⁸

De acuerdo con la Presidencia de la República algunos de los factores que han ocasionado este hecho inusual se deben, por ejemplo en el caso de la Reforma en Telecomunicaciones, a que se observaron disminuciones reales en términos de:

- Costo del servicio de telefonía fija: bajó 4.2%
- Pago del servicio de telefonía móvil: disminuyó 6.8%
- El cobro de larga distancia internacional se redujo 40.7%, y el de la larga distancia nacional se eliminó por completo, lo que significó una reducción de 100%

Por otra parte, la Reforma Energética ha generado que el costo de la electricidad que calcula el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) se haya reducido 3.7%, y el precio del gas natural que se consume en los hogares, 10.9%.⁹

Además, hemos vivido meses memorables gracias a los pasos pioneros de la Reforma Energética, que se materializaron en las primeras tres licitaciones de la Ronda Uno, en las que se otorgaron 30 contratos para exploración y explotación de hidrocarburos en el territorio nacional: dos en la primera convocatoria, tres en la segunda y 25 en la tercera. La cuarta etapa comprende 10 áreas localizadas en aguas profundas y ultraprofundas del Golfo de México, con reservas prospectivas estimadas en más de 10,500 millones de barriles de petróleo crudo equivalente (MMbpcpe).

El mercado local: factor positivo

Un buen indicador de crecimiento es la forma en que se ha desenvuelto el mercado interno, que de alguna manera compensó la debilidad de otros sectores, sobre todo el manufacturero, afectado por la menor demanda de Estados Unidos. En enero pasado, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) reportó que entre enero y diciembre se vendieron alrededor de 1.3 millones de vehículos, un crecimiento de 19% en relación con el acumulado de 2014, y unas 150,000 unidades más que las previstas el año pasado. Si esta tendencia persistiera, en 2016 se podría rebasar la meta de 1.6 millones de unidades nuevas vendidas.¹⁰

Un dato sobresaliente es que la inflación tuvo un acumulado de 2.13% al cierre de 2015, el nivel más bajo desde que empezó a registrarse esta variable

De igual manera hay que calificar el ímpetu del consumo nacional. De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (Antad),¹¹ las ventas a tiendas totales de las empresas minoristas afiliadas a esta asociación crecieron 10.3% durante 2015, tres veces más que el PIB. Esto contrasta con una ligera caída en el índice de confianza del consumidor, publicado por Banxico e Inegi, que registró en diciembre de 2015 una reducción mensual de 1.2%. Sin embargo, la opinión de los integrantes del hogar sobre la situación económica en el momento actual presentó un retroceso a tasa mensual de 0.5% con respecto a 12 meses antes.¹²

⁸ Inegi, *Índice Nacional de Precios al Consumidor diciembre 2015*, Aguascalientes, 7 de enero de 2015 (http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/inpc_2q/inpc_2q2016_01.pdf, consultado el 10-01-2016).

⁹ Presidencia de la República, *En 2015 México logró la inflación más baja en la historia desde que se tiene registro*, México, sin fecha (<http://www.gob.mx/presidencia/articulos/en-2015-mexico-logro-la-inflacion-mas-baja-en-la-historia-desde-que-se-tiene-registro>, consultado 20-01-2016).

¹⁰ AMIA, *Comunicado de prensa*, México, 5 de enero 2016 (<http://files.ctctcdn.com/55a4ccd9001/a28f367c-aaa3-4723-a051-1f63bf889b2d.pdf>, consultado el 20-01-2016).

¹¹ Antad, *Crecimiento nominal total*, México, enero 2016 (<http://www.antad.net/index.php/indicadores/crecimiento-nominal-en-ventas>, consultado el 04-02-2016).

¹² Banxico, *Reporte analítico. Índice de confianza del consumidor*, México, 7 de marzo 2016 (<http://www.banxico.org.mx/dyn/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/confianza-del-consumidor/%7B95ED59F8-2786-5502-96BD-911C39BBB0DA%7D.pdf>, consultado el 14-03-2016).

2016: persiste una visión positiva



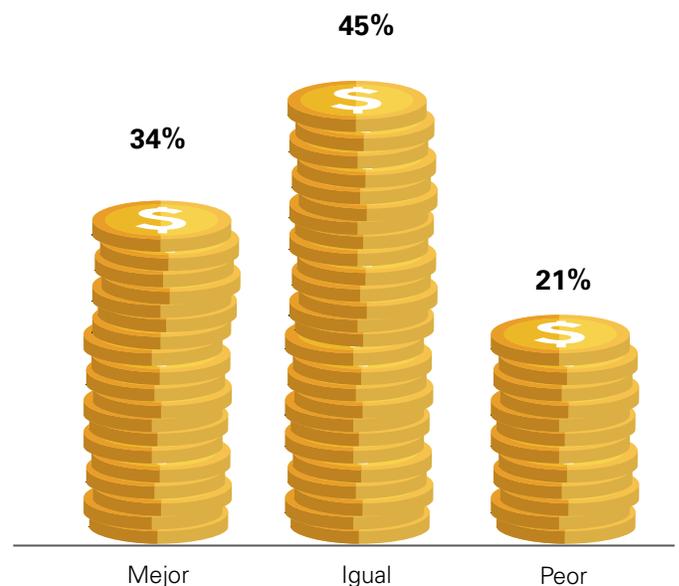


Identificando palancas de rentabilidad

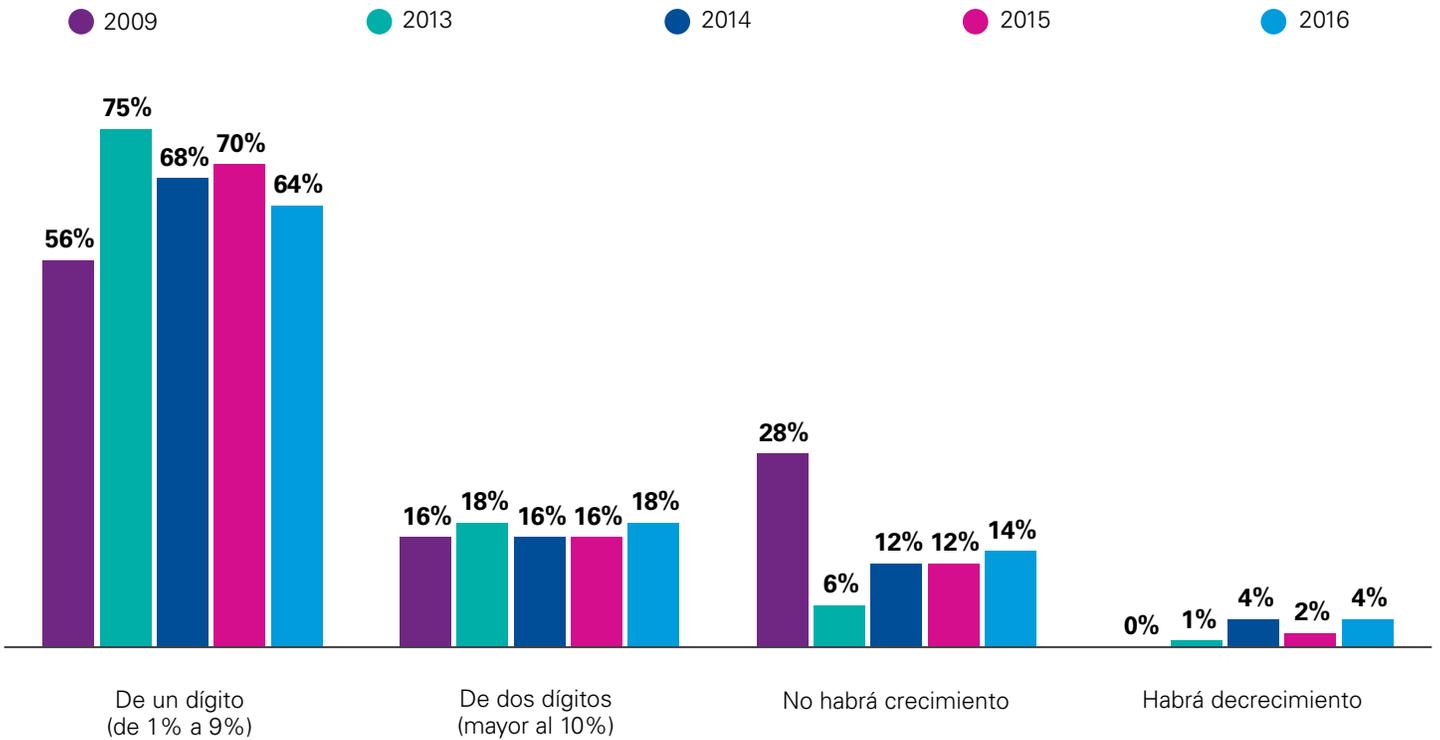
De acuerdo con los factores analizados, el país y las empresas continuarán en la senda del crecimiento, aun cuando tengan que enfrentar y disipar ciertos riesgos. Más de la tercera parte de los líderes encuestados en esta edición de Perspectivas de la Alta Dirección en México (34%) espera que la economía del país durante 2016 sea mejor con respecto a 2015, y 45% considera que será igual; un total de 79% de respuestas positivas en lo general.

Una visión coincidente con esta perspectiva positiva se refiere al crecimiento que esperan los directivos con respecto a sus empresas: 64% prevé un crecimiento de un dígito, y un creciente número (18% contra 16% del año pasado), apuesta por un crecimiento de dos dígitos. Este optimismo radica sobre todo en expectativas, y es preciso recordar que muchos son los factores que influyen en una economía como la actual.

Espera usted que la economía del país durante 2016 con respecto a 2015 sea...



Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para el año 2016 sea...



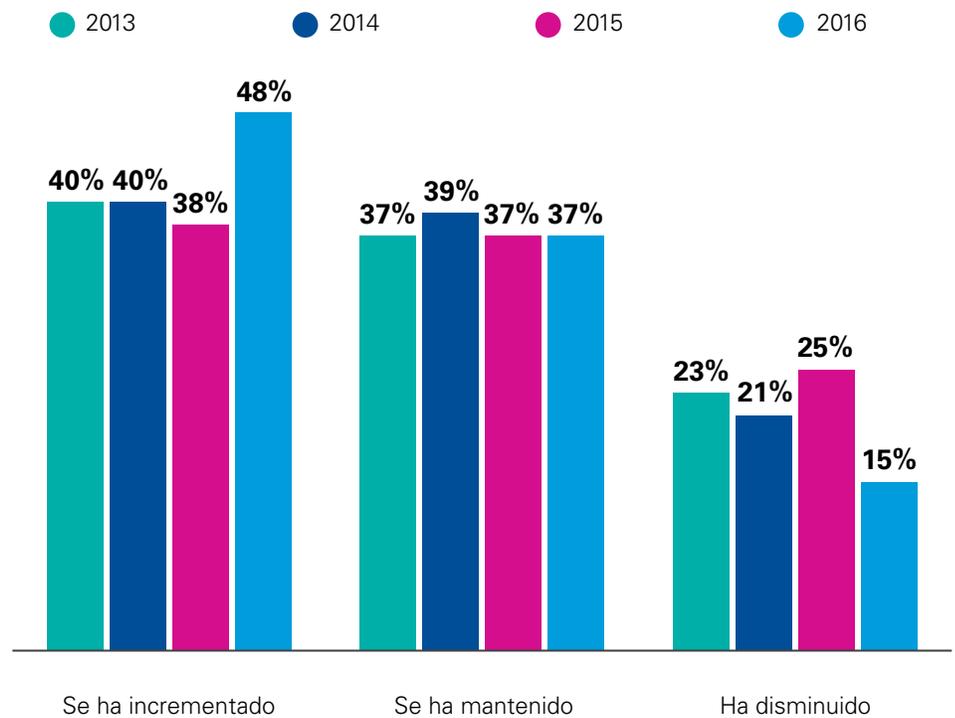
El país y las empresas continuarán en la senda del crecimiento, aun cuando tengan que enfrentar ciertos riesgos. Más de la tercera parte de los encuestados en esta edición espera que la economía de 2016 sea mejor con respecto a 2015



Un dato que sostiene el optimismo por parte de los directivos es que para 48% de la muestra la rentabilidad de su empresa aumentó en los años recientes, con un cambio importante incluso con respecto al año pasado (38% de 2015).

Esto conduce a la pregunta de qué tan cierto es que la inflación a la baja se deriva de que en meses recientes las empresas no han trasladado a los consumidores el incremento del costo de los insumos y el encarecimiento del dólar, y que eso está mermando los márgenes. El hecho de que la rentabilidad, lejos de haberse erosionado, está en franco aumento de acuerdo con cinco de cada 10 directivos, muestra que, aunque las empresas transfieren sus costos al precio final, existen otros factores que ayudan a compensarlos, como el precio de los servicios, los combustibles y los productos agropecuarios.

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



Gobierno: ligera mejoría de su imagen



Al margen de los aciertos que se le reconocen al gobierno como promotor del crecimiento (sobre todo en materia macroeconómica y control de la inflación), en las últimas ediciones de Perspectivas de la Alta Dirección en México se ha repetido una baja calificación por parte de los empresarios respecto del gobierno en materia económica.

Como muestra de la labor en favor de la competitividad, México subió cuatro posiciones en la lista Doing Business del Banco Mundial (pasando del lugar 42 al 38, en la edición de 2016). La mejor calificación la recibió en el rubro de "Pago de impuestos", donde escaló 11 posiciones, y que se explica en parte por la eliminación del impuesto empresarial a tasa única (IETU).¹³

En la encuesta de este año, 15% de los directivos calificaron como buena la actuación del gobierno federal (subiendo cuatro puntos porcentuales respecto a 2015), 42% la consideró regular (32% en 2015), y 30% la valoró como mala (se redujo en comparación con 36% en el estudio anterior).

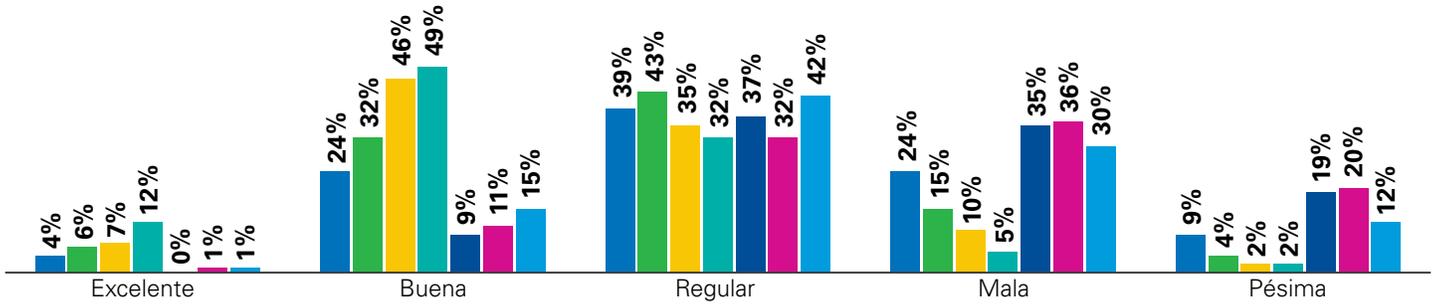
Mejoras similares se observan en la percepción que se tiene de senadores y diputados. En el caso de los gobernadores estatales, este es el tercer año consecutivo con cero respuestas que consideran excelente su actuación, aunque hay cifras más alentadoras en otras opciones; por ejemplo, la percepción buena aumentó de 5% a 8% y la pésima se redujo de 35% a 26%. Aun con estas variaciones, es visible que la perspectiva que los directivos tienen acerca del sector público no es positiva.

¹³ Grupo Banco Mundial, Doing Business, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico/>, consultado el 03-02-2016).

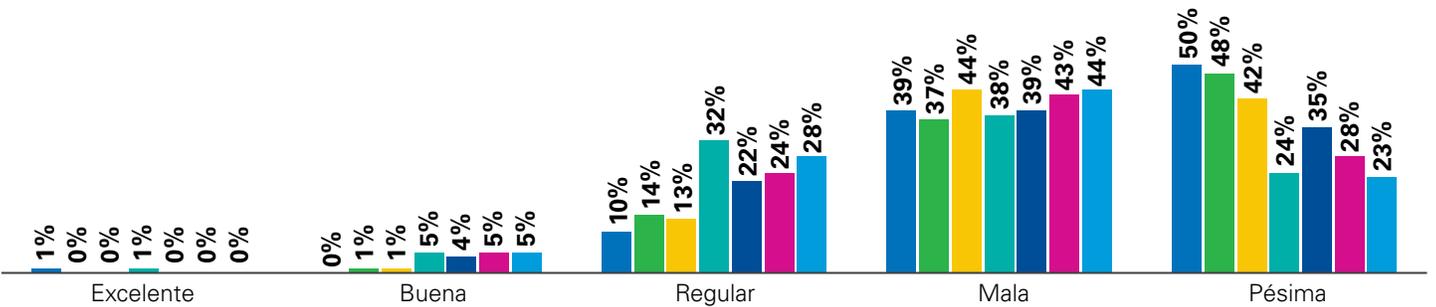
¿Cómo califica la actuación del Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo ante el entorno económico que está viviendo el país?

● 2010 ● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014 ● 2015 ● 2016

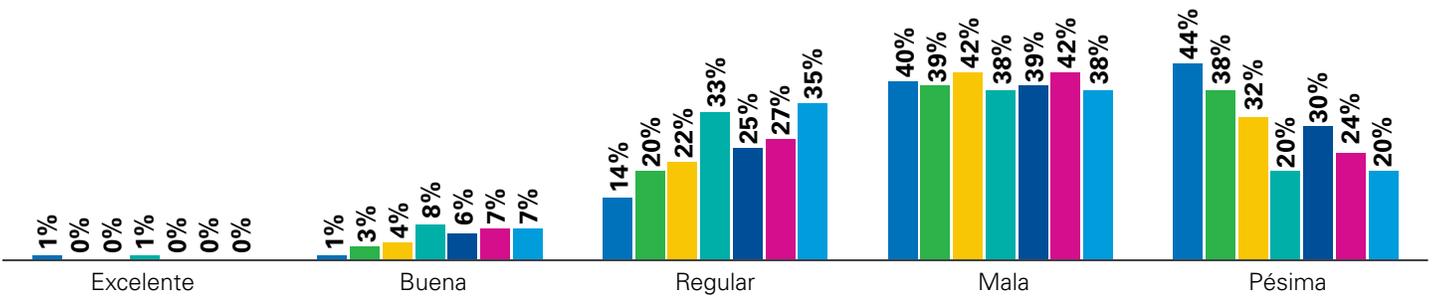
Gobierno federal



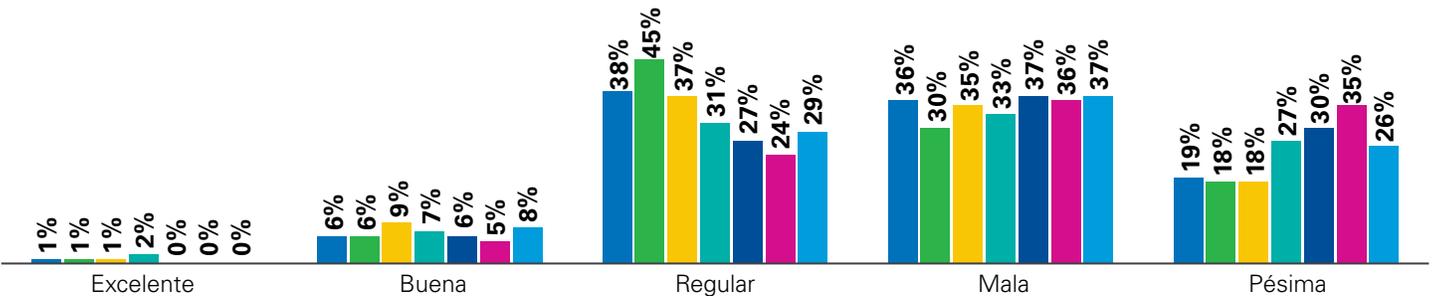
Diputados



Senadores



Gobiernos estatales

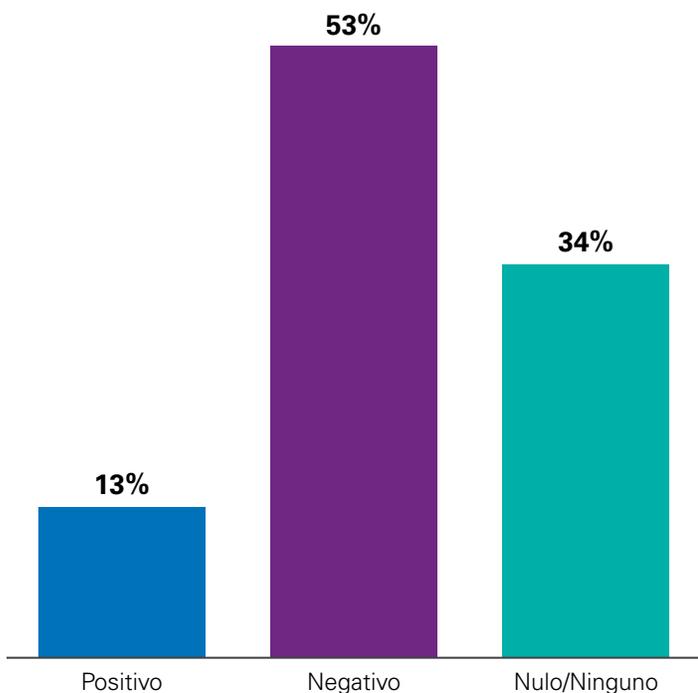


Las opiniones de los encuestados no varían mucho en cuanto a la relación entre las autoridades y la competitividad; solo 13% considera que han tenido un impacto positivo. Quienes seleccionaron esta opción, mencionan como referencia la aprobación de reformas, el aumento del consumo interno y la infraestructura.

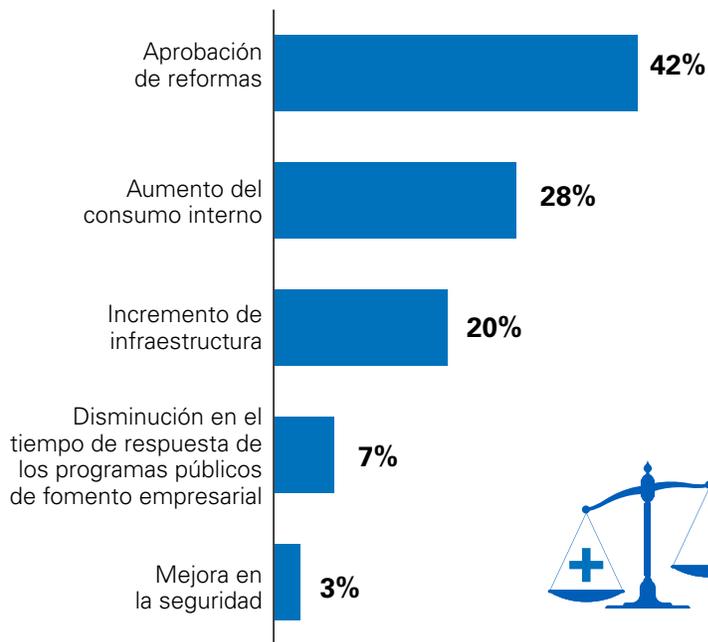
Quienes consideran que el gobierno ha tenido un impacto negativo en la competitividad, lo hacen en términos de la disminución del consumo interno, el aumento de la inseguridad y las extorsiones, así como de falta de transparencia.

El mismo desencanto de años previos se explica por la velocidad que ha tenido la implementación de las reformas estructurales, y las estrategias que se han aplicado en materia de seguridad y combate a la corrupción.

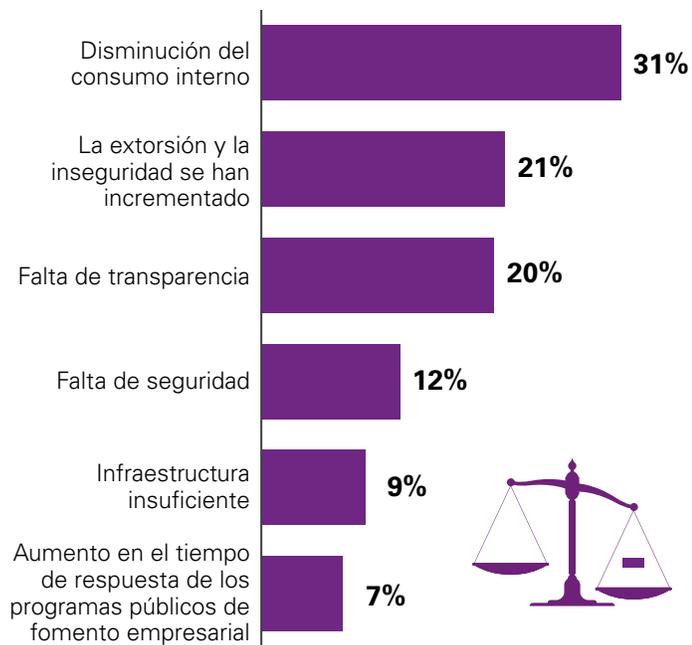
Usted considera que la actuación del gobierno tuvo un impacto en la competitividad de su empresa durante el año 2015:



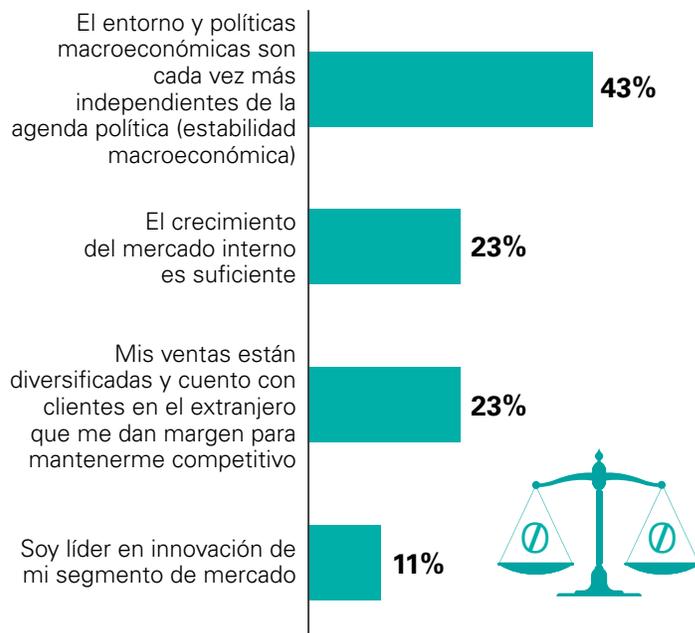
Seleccionó impacto positivo, ¿por qué?



Seleccionó impacto negativo, ¿por qué?



Seleccionó impacto nulo o ninguno, ¿por qué?





Ingresos: la medida presupuestal

Para el ejercicio 2016, el Congreso de la Unión aprobó un presupuesto de 4.7 bdp, ligeramente superior al del año pasado, de los cuales 2.4 bdp procederán de la recaudación fiscal, y el resto, de otros ingresos y transferencias.¹⁴

Los ingresos por exportaciones de petróleo fueron protegidos con coberturas de 49 dólares por barril, para lo cual se utilizaron los recursos del Fondo de Estabilización de los Ingresos Presupuestarios (FEIP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).¹⁵

Con esta estrategia, el gobierno federal protege el presupuesto de la incertidumbre y blinda sus ingresos, una medida que mostró sus beneficios en 2015 y estabilizará las finanzas de este año.

Es de esperar que sigan adelante importantes inversiones en proyectos de energía e infraestructura, incluyendo la red de gasoductos. Por lo pronto, la Ley de Ingresos autoriza al Ejecutivo a invertir 54,000 mdp para la modernización de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), misma que se encuentra en proceso de dividirse en subsidiarias para

el nuevo entorno de competencia y el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), que comenzó a operar en enero de 2016.

Los líderes empresariales califican la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2016 como regular (64%) o mala (21%); solo 11% de los directivos la califica como buena.

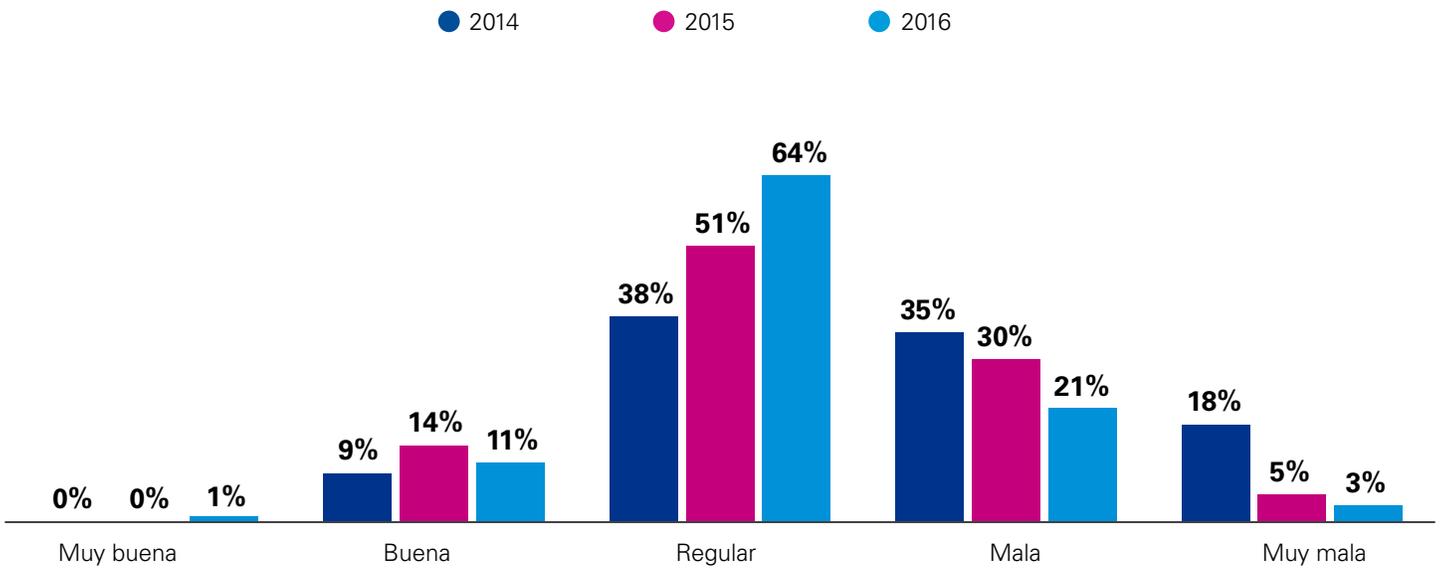
Las cifras son similares a las que determinan la capacidad de la ley para impulsar la competitividad y el crecimiento de las organizaciones: 87% responde que no considera que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2016 impulsará la competitividad y el crecimiento de las organizaciones, cifra que muestra un leve incremento en relación con 2015, cuando la respuesta negativa fue de 81%.

El descrédito de la Ley de Ingresos sugiere que, más que ser entendida como un instrumento para el desarrollo económico del país, es vista como una herramienta para la mera administración del Estado, sin repercusiones ni beneficios directos para las empresas. A pesar de esta percepción, es claro que, como se observa en la pregunta sobre la economía de 2016, los empresarios son mucho más optimistas en cuanto al comportamiento y crecimiento de sus organizaciones, independientemente del gobierno y sus estrategias de promoción.

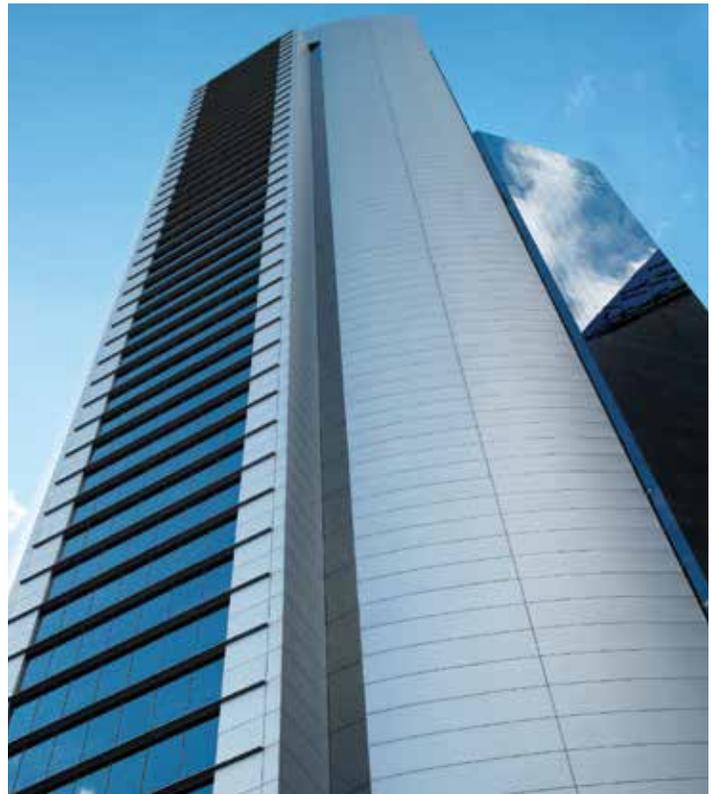
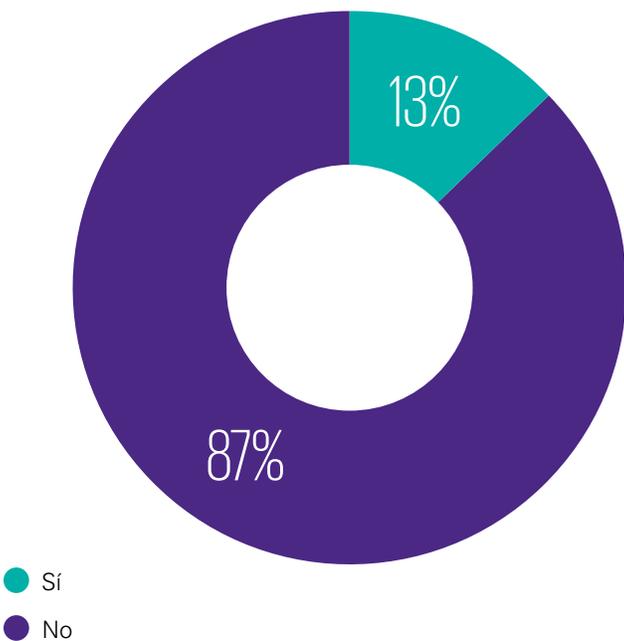
¹⁴ Diario Oficial de la Federación, Decreto por el que se expide la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2016, México, 18 de noviembre de 2015 (http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5415876&fecha=18/11/2015, consultado el 03-02-2016).

¹⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *El gobierno federal cubrió un piso de los ingresos petroleros para 2016*, México, 19 de agosto de 2015 (http://www.shcp.gob.mx/Biblioteca_noticias_home/comunicado_092_2015.pdf, consultado el 10-01-2016).

¿Cómo califica la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2016?



¿Considera usted que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2016 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?

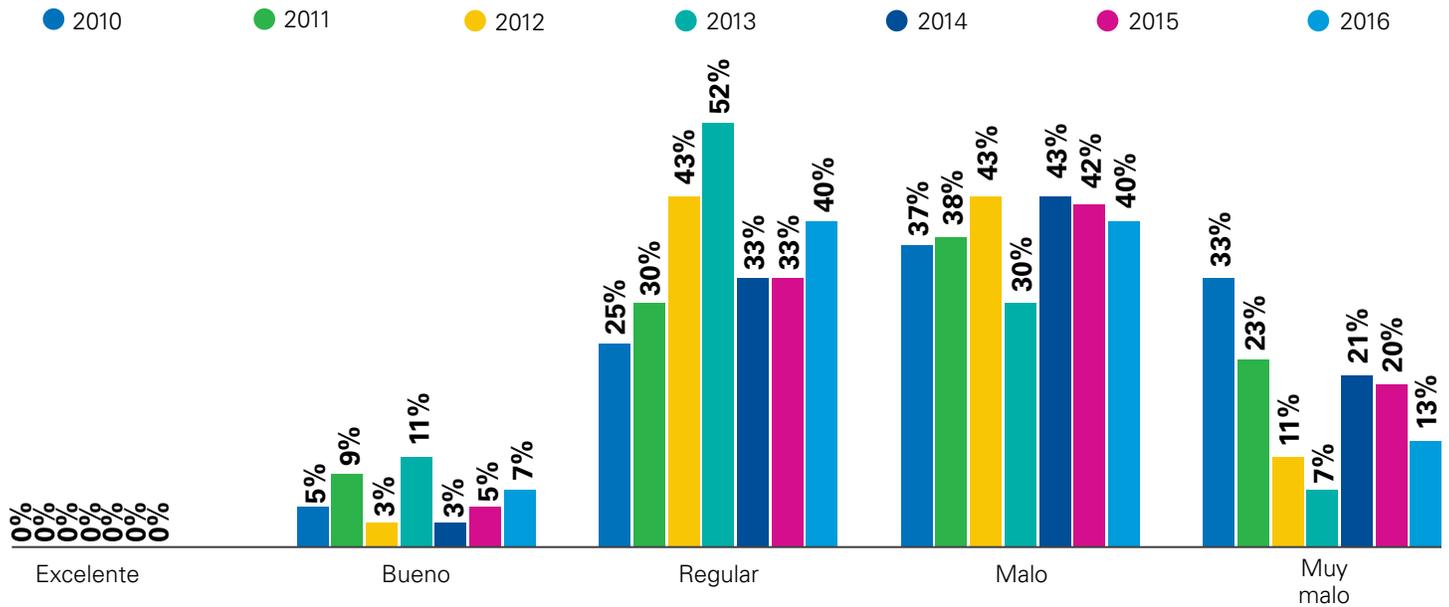


Impuestos: no hubo incrementos

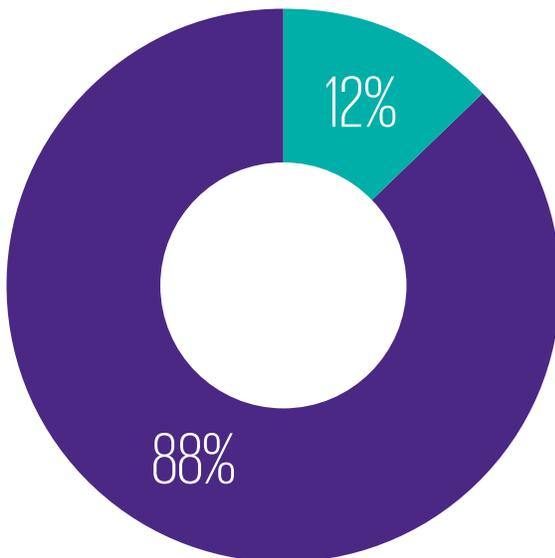
La percepción sobre el régimen fiscal es ligeramente mejor en esta edición, a pesar de que en 2015 prácticamente no hubo cambios en la tributación y tampoco los habrá en 2016. Mientras el año pasado

el régimen fiscal era considerado como muy malo por 20% de los encuestados, esa cifra se redujo a 13%; quienes lo ven como regular subieron de 33% a 40%, y quienes lo perciben como bueno pasaron de 5% a 7%.

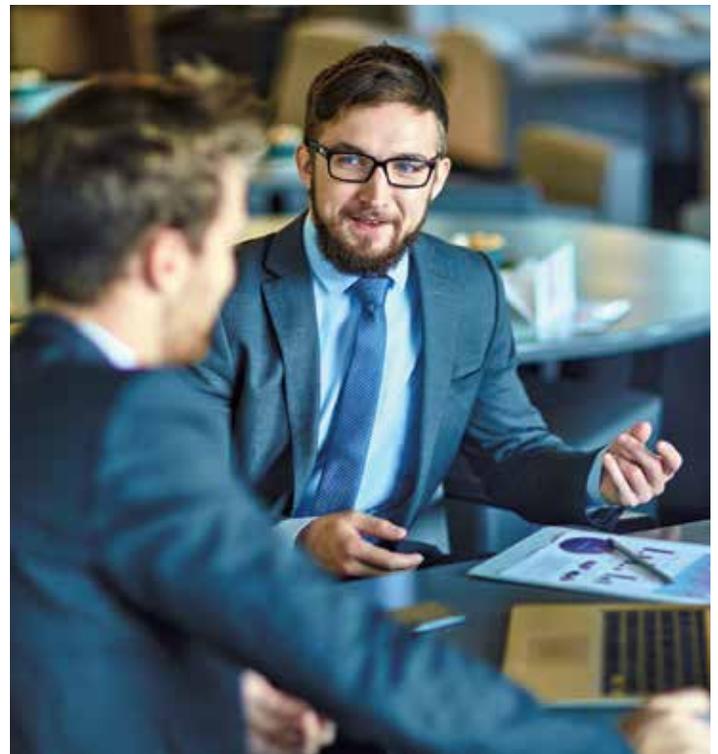
¿Cómo califica al régimen fiscal en México?



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



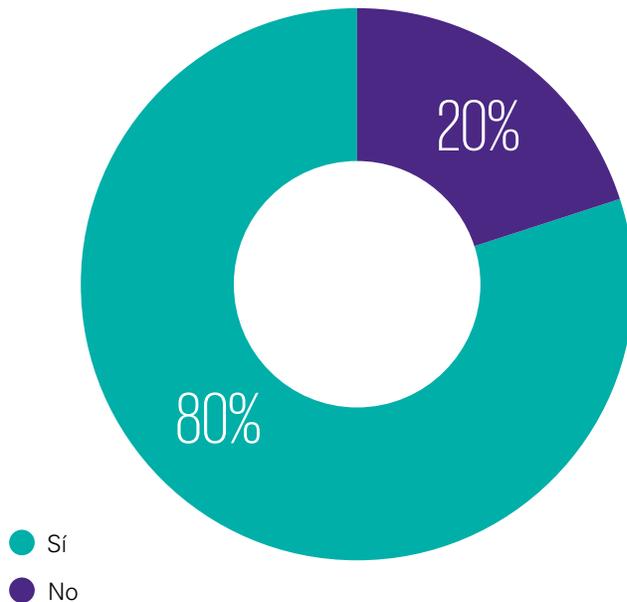
- Sí
- No



En sintonía con la percepción que tienen los líderes sobre el régimen fiscal, cada año crece la idea de que los impuestos indirectos o sobre el consumo, como el impuesto al valor agregado (IVA), deberían aplicarse sin regímenes especiales, sobre todo para incorporar más contribuyentes, en especial, al sector informal.

En el estudio de 2016, 80% de los empresarios consideran que el régimen fiscal mexicano debe modificarse para recaudar más con base en impuestos indirectos, práctica que se ha extendido en muchos países, porque asegura una captación más simple y distribuida, y permite disminuir los impuestos directos, como el impuesto sobre la renta (ISR), que incide directamente en la productividad de las empresas.

¿Cree que el régimen fiscal mexicano debe modificarse para recaudar más con base en impuestos indirectos como el IVA?



La secuela de las reformas estructurales

Las reformas estructurales fueron una demanda del empresariado, y varias de las que se concretaron en la legislación despertaron un gran entusiasmo, como es el caso de la energética, la de telecomunicaciones, incluso la educativa. Este respaldo se mostró el año pasado, en la décima edición de la encuesta: las simpatías, y rechazo en algún caso, han ido ajustándose año con año, y los empresarios todavía tienen sus reservas sobre su impacto en la competitividad.

La Reforma de Telecomunicaciones es la que mayor impacto positivo ha tenido en la competitividad de las empresas, seguida por la Financiera, la Laboral y la Energética; la peor evaluada ha sido la Reforma Fiscal, la cual, incluso, sigue siendo una solicitud abierta de los empresarios para lograr una mayor competitividad.



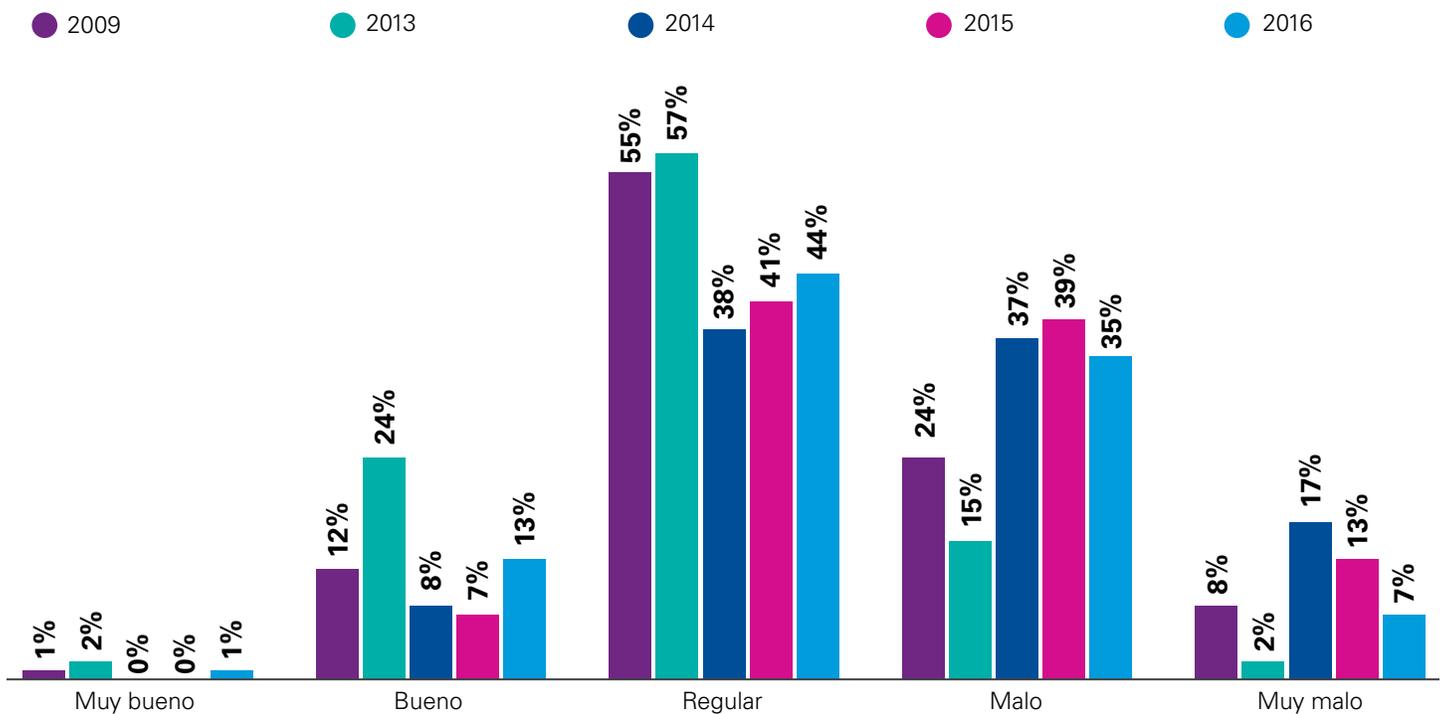
Buscar nuevos motores para la competitividad



Este año se ha presentado un ligero avance en la calificación del gobierno como promotor de la competitividad: 13% de los empresarios lo califican como bueno; sin embargo, se trata únicamente de un poco más de la mitad

del 24% de hace apenas tres años. Es difícil saber si esta percepción mejorará a medida que las reformas estructurales terminen su implementación, así como otras propuestas del gobierno federal hasta 2018.

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

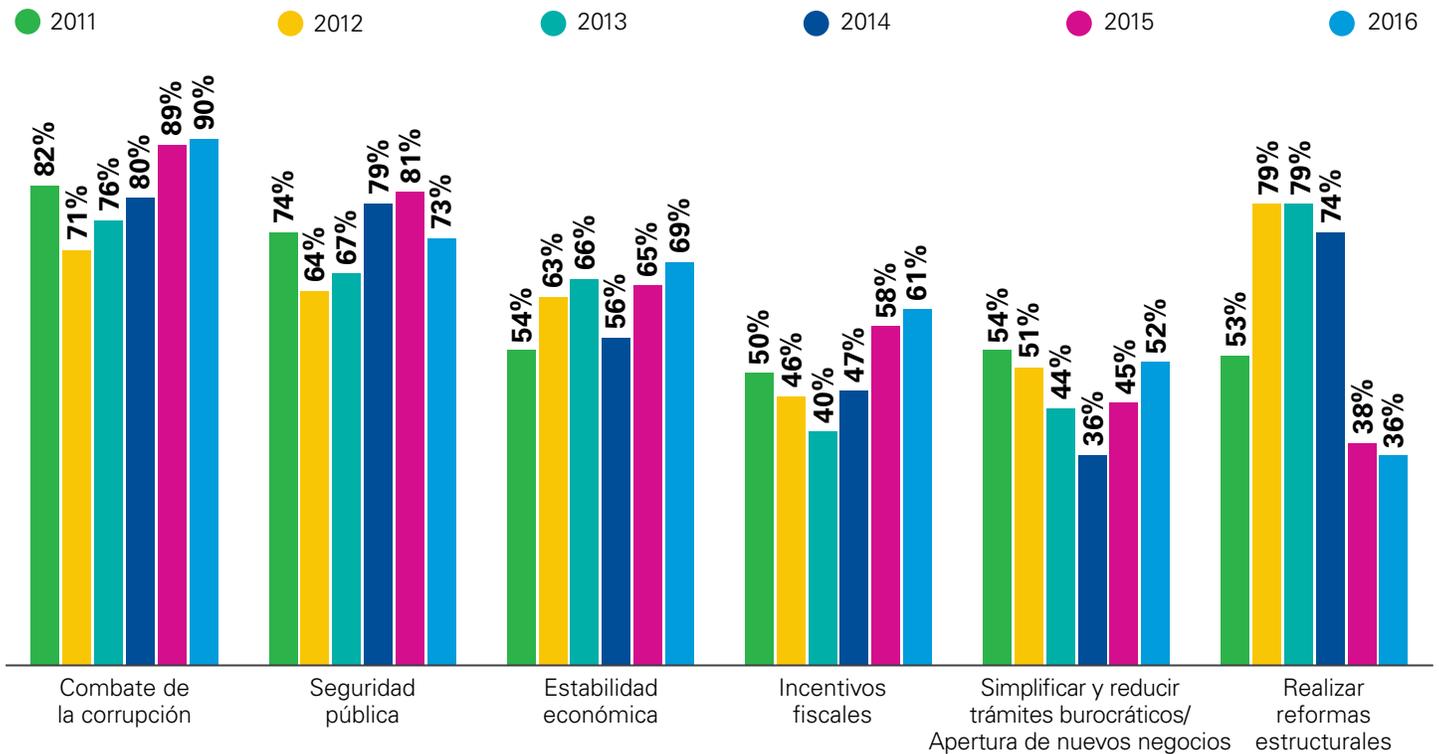


Entre las variables que México requiere para incrementar su competitividad, los directivos hacen hincapié en los temas que están directamente relacionados con la agenda de diferentes niveles de gobierno: combate a la corrupción (90%, la cifra más alta de los últimos seis años), seguridad pública (73%) y estabilidad económica (69%). Las reformas estructurales ya no son una prioridad, porque ya se han realizado; por ello, solo 36% de los líderes considera que estas se encuentran entre las principales variables que México requiere para incrementar su competitividad.

En consonancia con esta percepción, el Congreso trabaja actualmente en la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, que requerirá la modificación de leyes y reglamentos en materia de transparencia y rendición de cuentas.

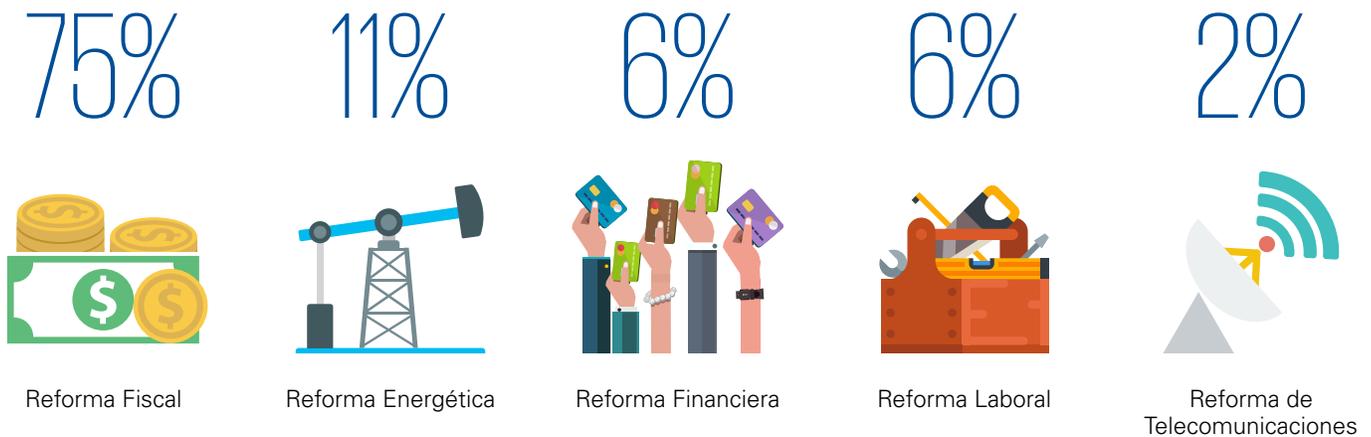
Destaca que entre las reformas estructurales la Fiscal sea vista como un pendiente, quizá en el sentido de que es necesario realizar ajustes en materia tributaria, de acuerdo con la percepción del empresariado.

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



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

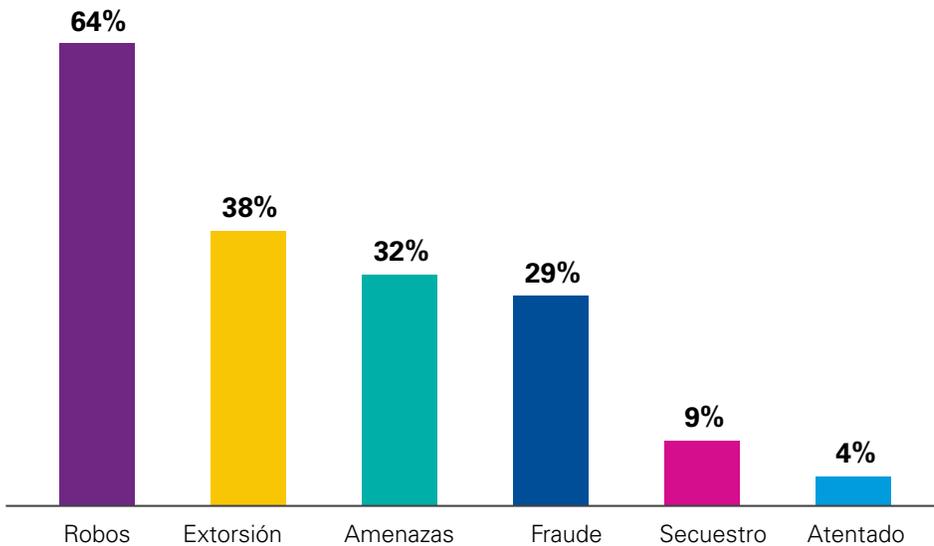
Seleccionó reformas estructurales, ¿cuál?



La seguridad pública es el segundo problema más importante para incrementar la competitividad de México; sin embargo, aunque robos, extorsiones y amenazas son delitos con un impacto en los costos y las

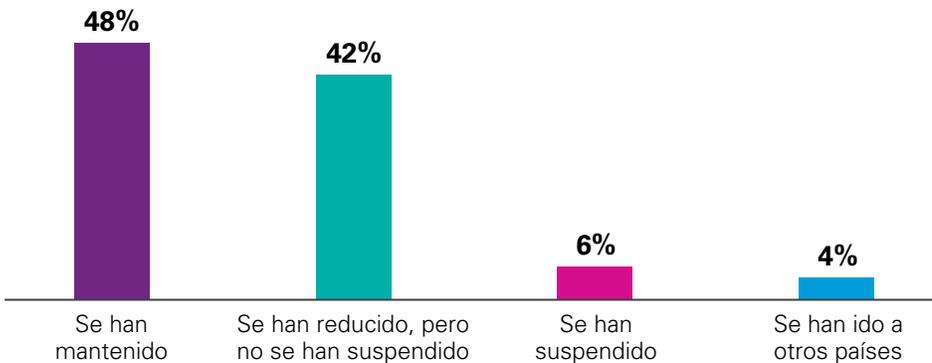
operaciones, casi la mitad de los directivos (48%) indican que en relación con temas de seguridad se han mantenido sus inversiones, mientras el resto comenta que estos sí han afectado sus decisiones de inversión.

Seleccionó 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?



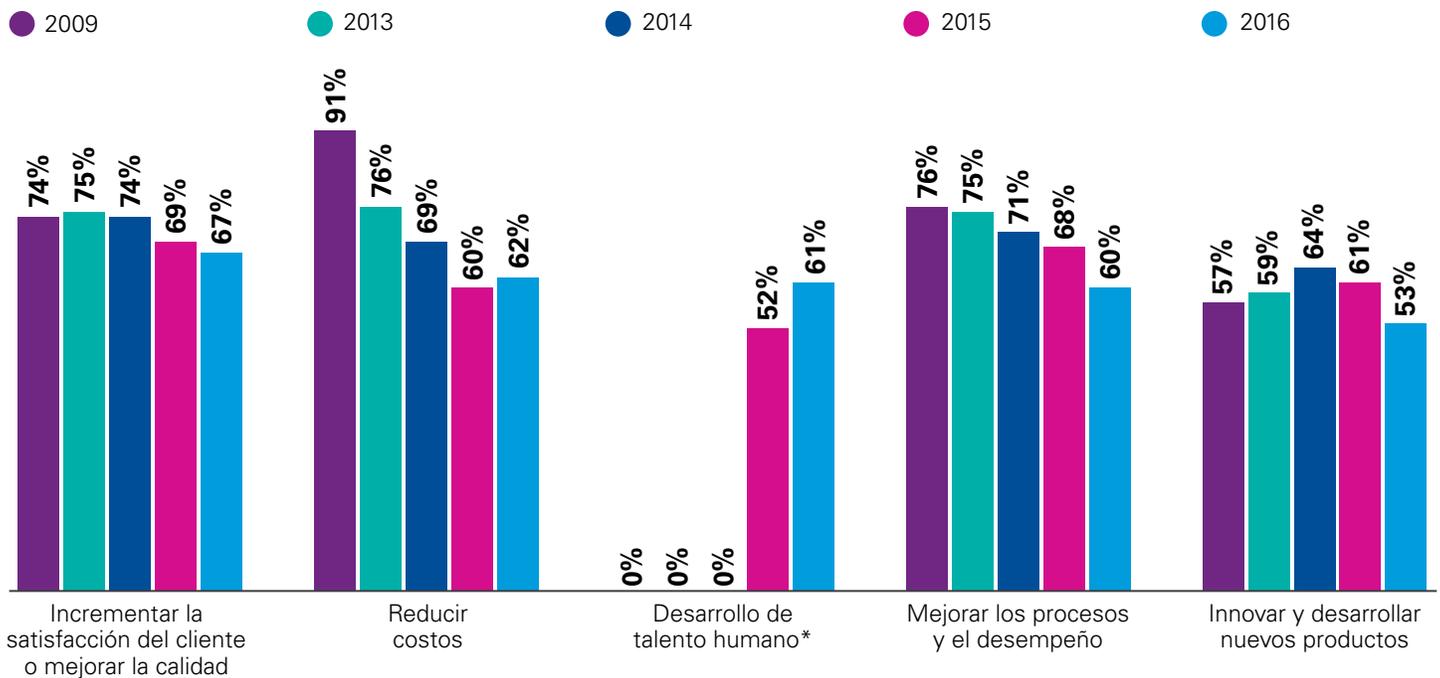
Mecanismos de crecimiento para las empresas



Las principales estrategias a mediano plazo en las que la Alta Dirección dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad son incrementar la satisfacción del cliente o mejorar la calidad, reducir costos y el desarrollo de talento humano, que por primera vez está dentro de las tres prioridades.

La reducción de costos posee un gran interés (62%), lo que se relaciona con la presión en el precio de los insumos y las inversiones requeridas para hacer más eficientes los procesos y las cadenas de suministro.

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 2015.

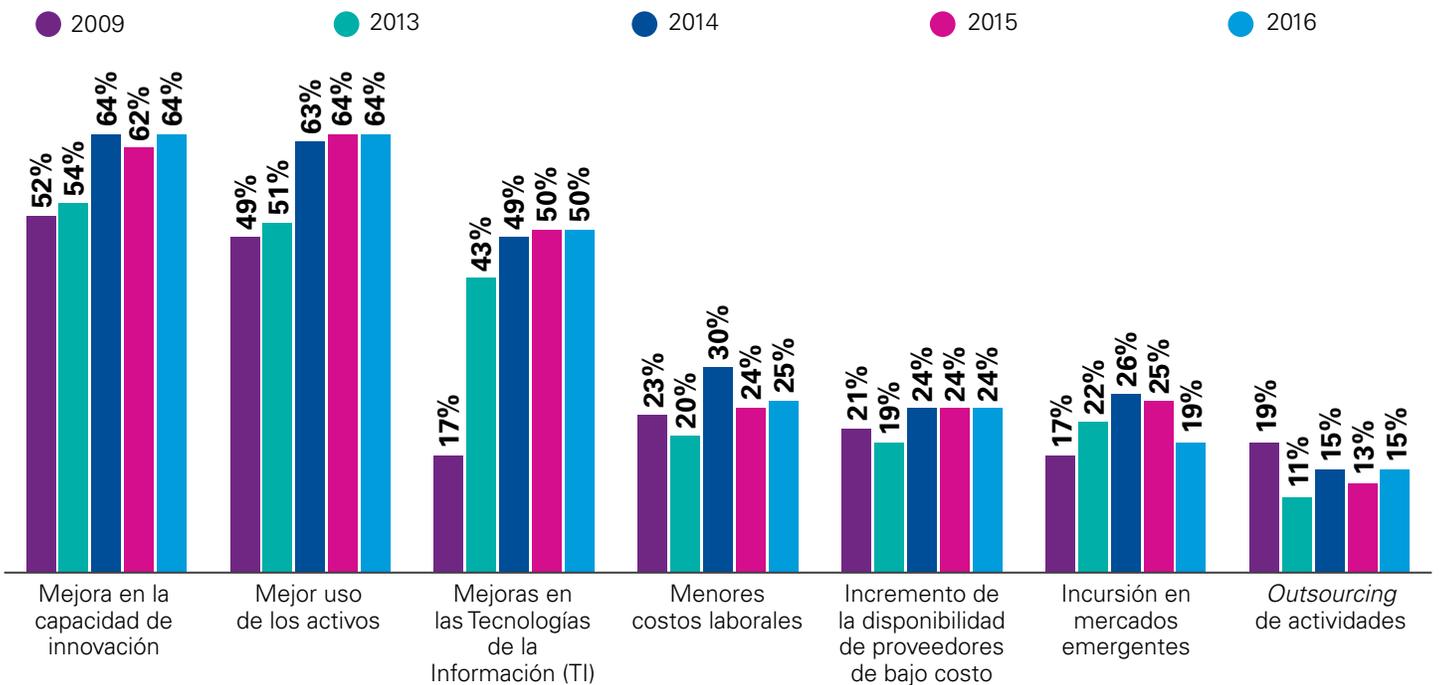
Es revelador comprobar que, al considerar los factores que generan nuevas utilidades, los preferidos son las mejoras en la capacidad de innovación (64%), que es justamente una forma de agregar valor, diversificarse, abrir nuevos negocios y oportunidades, mejorando el uso de los activos (64%), lo cual va en concordancia con las tendencias de la excelencia operativa.

Hay para quienes es importante mejorar la plataforma de las TI (50%), que en los últimos años han demostrado las

ventajas competitivas que ofrecen herramientas como el cómputo en la nube, las aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas, *Data & Analytics*, recursos que permiten atraer clientes, tener mejor control sobre los inventarios y los pronósticos de ventas, u optimizar el flujo de efectivo. Además, estas ventajas están disponibles para las pequeñas y medianas empresas, las cuales son capaces de plantearse inversiones en este rubro gracias a la reducción de costos.



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



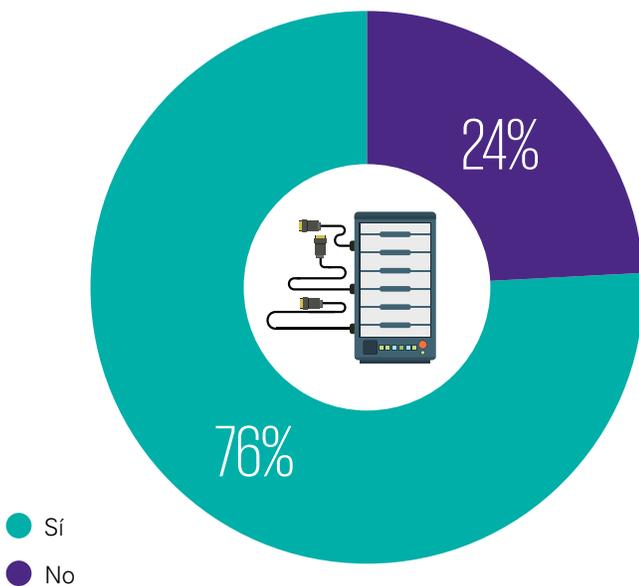
La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Las TI lideran cambios profundos

Gran parte de los directivos reconocen que cuentan con una estrategia específica en el tema de TI (76%), y entre las iniciativas que serán relevantes en los próximos tres años para mejorar la competitividad en las organizaciones aparecen procesamiento analítico de datos o *Data & Analytics* (63%), el proceso de innovación (60%) y el cómputo en dispositivos móviles (44%).

Llama la atención que uno de los dos temas menos relevantes, con solo 37% de las respuestas, sea la seguridad cibernética, debido a los riesgos inherentes al uso de las soluciones informáticas, que están expuestas al robo, intrusión y uso incorrecto de datos.

¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de tecnologías de la información?



Tres de las iniciativas que serán relevantes para mejorar la competitividad de las organizaciones son *Data & Analytics*, el proceso de innovación y el cómputo en dispositivos móviles

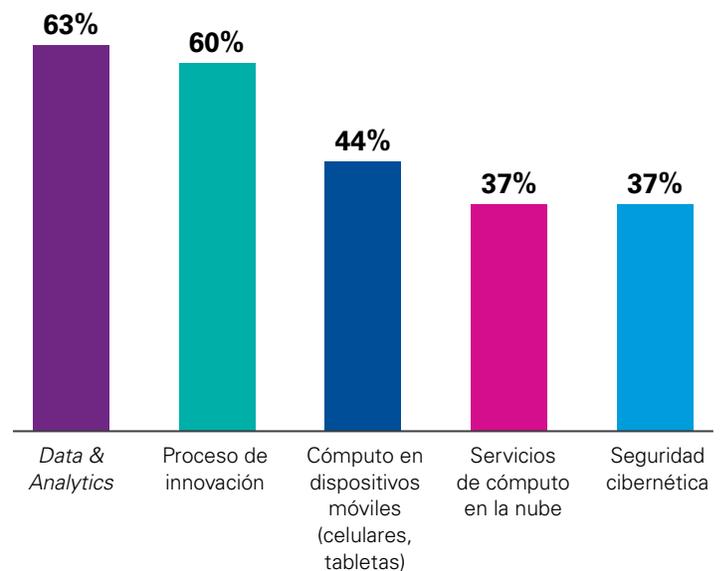
Es importante que las empresas, incluso las de menor tamaño así como los emprendedores, realicen inversiones para apoyarse en herramientas tecnológicas, dado que el manejo inteligente de la información y la automatización de procesos o controles representan ventajas tanto en el interior de la organización como en sus relaciones con clientes, socios de negocios y comunidad en su conjunto.

El impacto económico de la innovación tecnológica se muestra a través del comercio electrónico, que en México ha venido creciendo a tasas de dos dígitos por año. De acuerdo con cifras de la Asociación Mexicana de Internet (Amipci), en 2014 las ventas vía electrónica sumaron 162,000 mdp, 34% más que en 2013.¹⁶

Para soportar este enorme volumen de operaciones es necesaria una plataforma de movilidad sólida y confiable, en la que están enlazadas empresas, bancos y operadores de tarjetas de crédito.

En este sentido, más allá de tener presencia en internet y las principales redes sociales, el objetivo debe ser utilizar las herramientas de TI para fijar estrategias y proteger la reputación de la empresa en beneficio de los objetivos del negocio.

¿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.

¹⁶ Amipci, Noticias, *Estudio de comercio electrónico en México*, México, 24 de junio de 2015 (<https://www.amipci.org.mx/es/noticias/2247-las-ventas-en-linea-alcanzan-los-162-1-mil-millones-de-pesos-en-2014-movilidad-y-descargas-digitales-ganan-presencia>, consultado el 20-1-2016).

Hacia una verdadera gestión de riesgos



Convertida en los últimos años en una especialidad dentro de las organizaciones, la administración integral de riesgos es un concepto afín al de sostenibilidad, en cuanto a que se refiere a la identificación, gestión y disipación de los peligros que afectan la operación de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Los riesgos afectan a las organizaciones de forma diversa: financiera y tecnológicamente, en el mercado, en materia regulatoria, entre otras áreas, en forma de ataques internos o externos a los activos estratégicos, daños a la reputación o fluctuaciones del mercado.

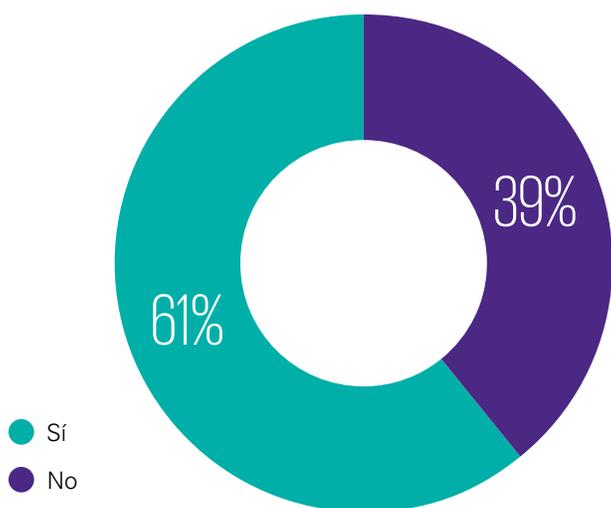
Considerando la importancia de la administración integral de riesgos (para prevenir ataques informáticos, delitos como el lavado de dinero o la entrega de sobornos, entre otros), llama la atención que solo 61% de las organizaciones que participaron en Perspectivas de la Alta Dirección en México reconozca tener un plan integral sobre este tema, una cifra que es inferior a la reportada en la encuesta anterior (64%). Además, aunque la hubieran implementado, no se aclara la profundidad o alcance de dicha estrategia, y una adecuada administración de riesgos implica contar con una consultoría

especializada, personal entrenado y una metodología rigurosa que permita identificarlos de manera exhaustiva.

Los directivos que participaron en la encuesta consideran que los incrementos no esperados en los costos y gastos de operación ocupan el primer lugar (44%) como factor más relevante en su estrategia de administración de riesgos, seguidos por la carencia de elementos de control para identificar, reducir o prevenir fraudes (39%), insuficiencia de la información financiera para la toma de decisiones (39%) y falta de cumplimiento regulatorio (32%), entre otros elementos de riesgo.

Solo 61% de las organizaciones que participaron en Perspectivas de la Alta Dirección en México reconocen tener un plan integral sobre administración de riesgos, una cifra inferior al 64% reportado en la encuesta anterior

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



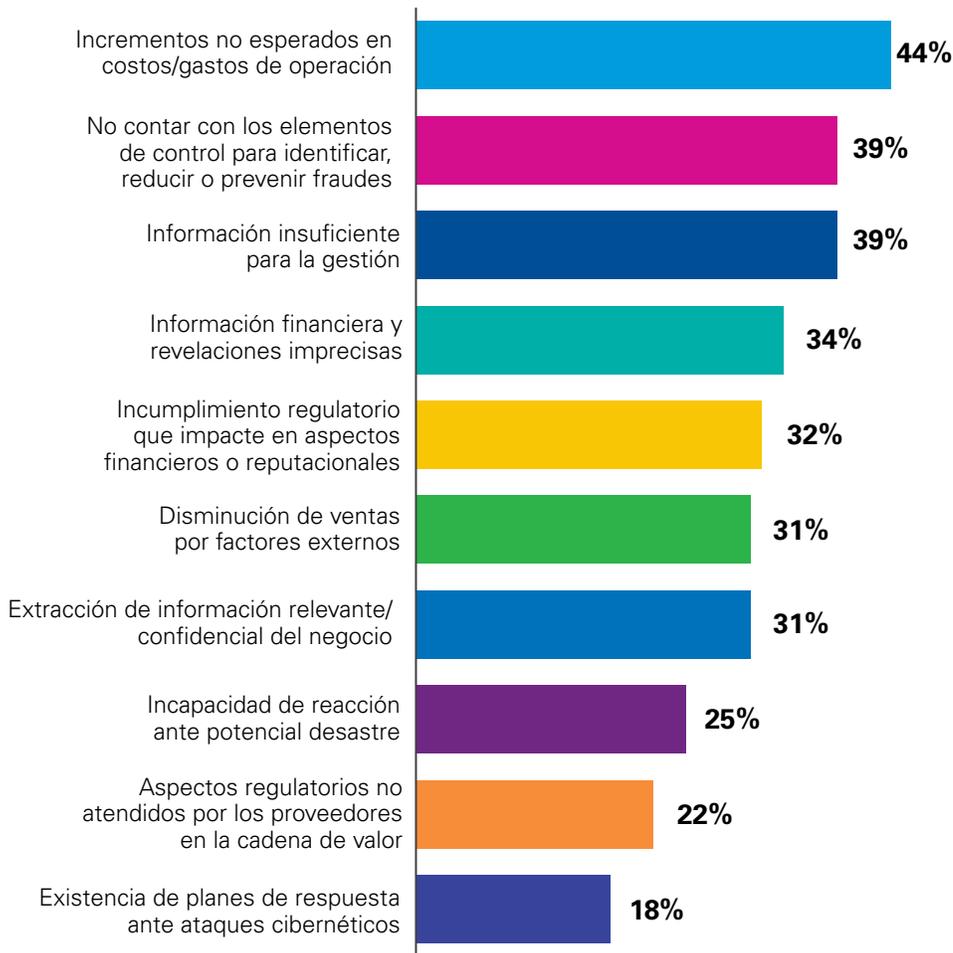
Los últimos lugares corresponden a la incapacidad para reaccionar ante un escenario de potencial desastre (25%), el cumplimiento regulatorio por parte de los proveedores y socios en la cadena de valor (22%), y la carencia de planes de respuesta ante ataques cibernéticos (18%), los cuales en años recientes han sido cada vez más frecuentes y relevantes para las organizaciones en todo el mundo. Por ello, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) explicó en 2015 que el riesgo de la seguridad digital ha de ser tratado como una cuestión económica, por encima del enfoque técnico, sugiriendo que sea incluida en la administración de riesgos y la toma de decisiones de una organización.¹⁷

Por otra parte, un estudio de Ponemon Institute de Estados Unidos reveló que los delitos cibernéticos siguen siendo muy costosos para las organizaciones, definiendo que en 2015 el costo promedio anualizado para un grupo de organizaciones fue de 15 mdd (en 2014 fue de 12.7 millones).¹⁸

¹⁷ OCDE, *CEOs and governments should treat digital security as an economic risk*, 1 de octubre de 2015 (<http://www.oecd.org/newsroom/ceos-and-governments-should-treat-digital-security-as-an-economic-risk.htm>, consultado el 20-01-2016).

¹⁸ Ponemon Institute, *2015 Cost of Cyber Crime Study: United States*, 9 de octubre de 2015 (<http://www.ponemon.org/library/2015-cost-of-cyber-crime-united-states>, consultado el 20-01-2016).

¿Cuál de los siguientes factores considera más relevantes 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.

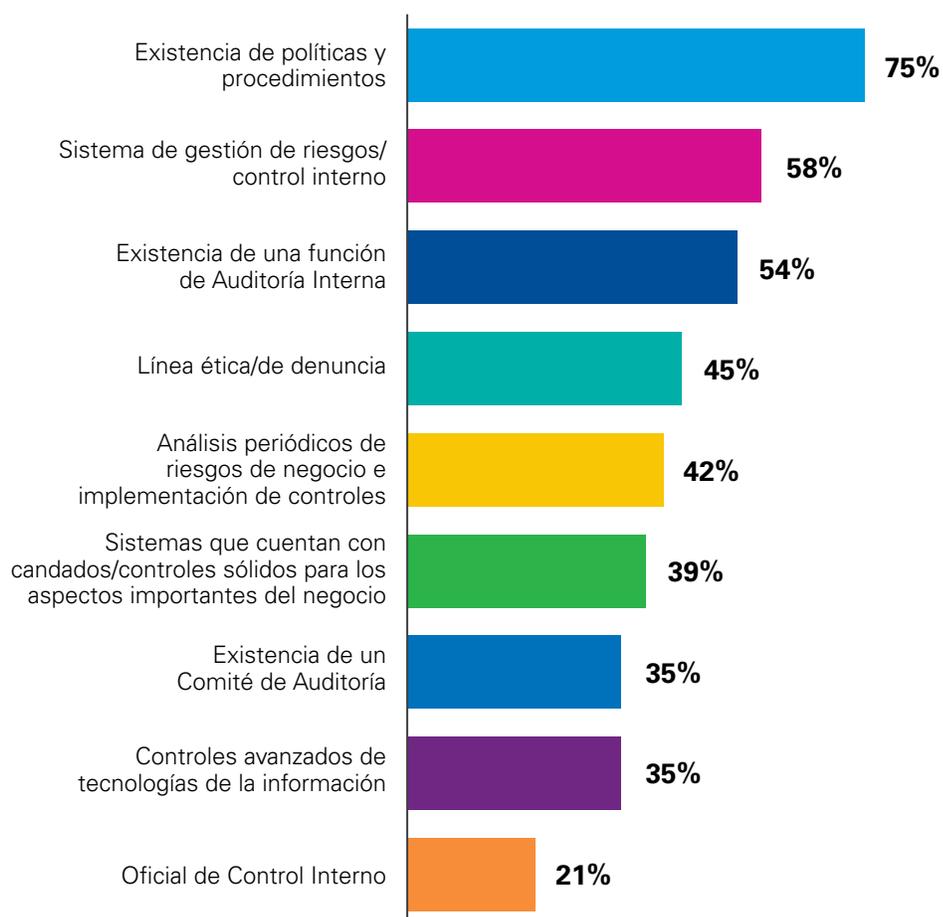
Entre las actividades o recursos que las empresas utilizan para administrar riesgos y potenciar un control interno eficiente y enfocado a temas críticos o relevantes, figuran las políticas y procedimientos (75%), como una forma de sistematizar y jerarquizar los riesgos, los protocolos y las áreas responsables de administrarlos.

Otra estrategia bien posicionada es contar con un sistema de gestión de riesgos o control interno o una función de Auditoría Interna (58% y 54%, respectivamente); en menor medida se recurre a una línea ética o de denuncia (45%) o a los análisis periódicos de riesgos de negocio e implementación de controles (42%), entre otras medidas.



En general, de esta pregunta se desprende que las empresas que han implementado una gestión formal avanzan en el sentido correcto, aunque algunas herramientas como el Comité de Auditoría solo son tomadas en cuenta por 35% de la muestra.

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

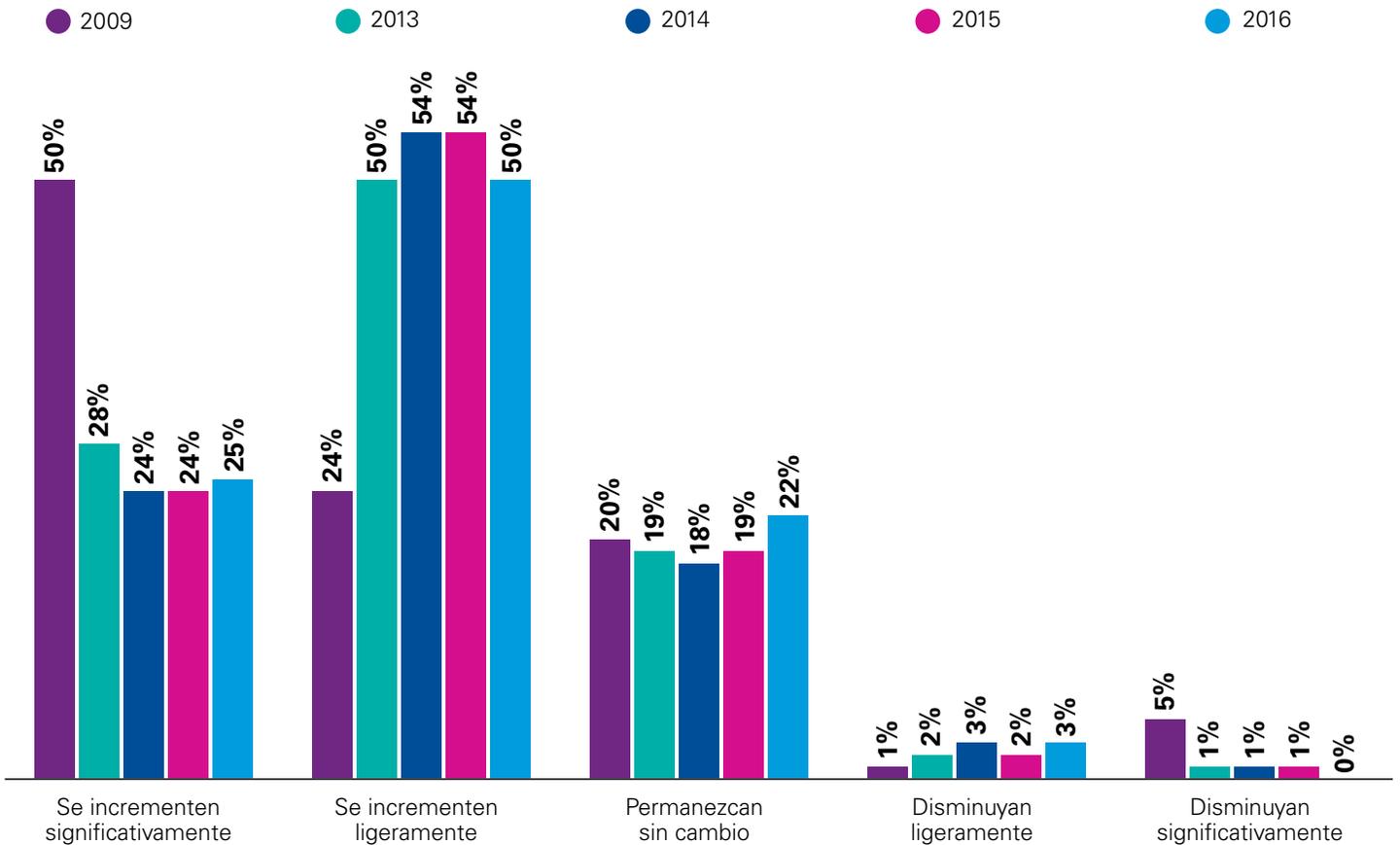


La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Considerando que 61% de las empresas han diseñado una estrategia formal de administración de riesgos, es alentador el hecho de que el conjunto de los directivos estime valioso o deseable fortalecer esta protección, y que en los próximos tres años 75% de los encuestados aumentarán sus inversiones y recursos en relación con riesgos y controles (25% en forma significativa, y 50% ligeramente).



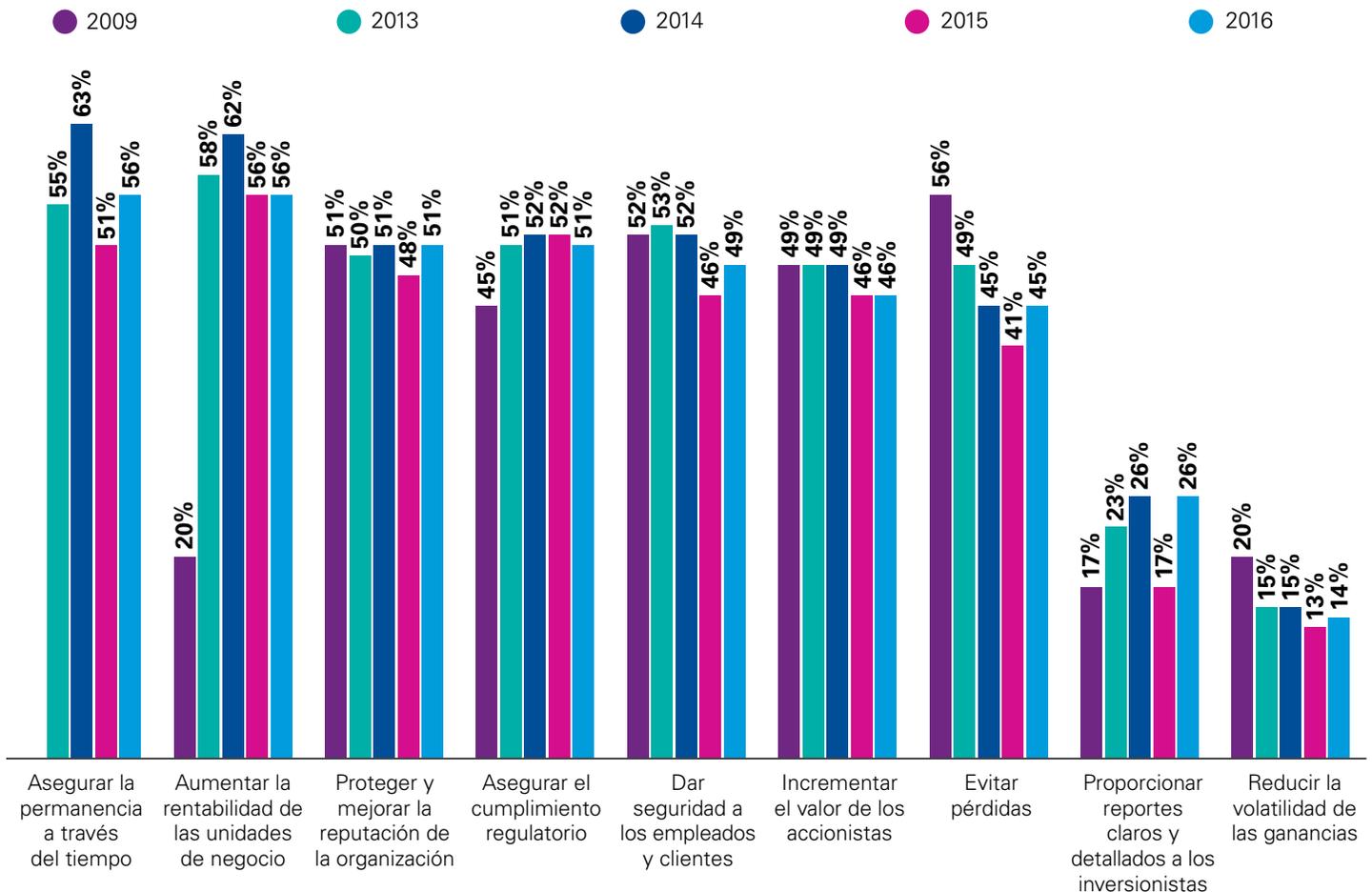
En los siguientes tres años, usted espera que sus niveles de inversión y recursos en relación con riesgos y controles en su organización...



Para comprender a cabalidad este capítulo de la encuesta es relevante observar la sólida lógica de quienes la responden, dado que entre los temas mejor colocados figuran asegurar la permanencia a través del tiempo

y aumentar la rentabilidad de las unidades de negocio (56% cada variable), seguidas por proteger o mejorar la reputación de la organización y asegurar el cumplimiento regulatorio (51%).

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.

Outsourcing: en equilibrio

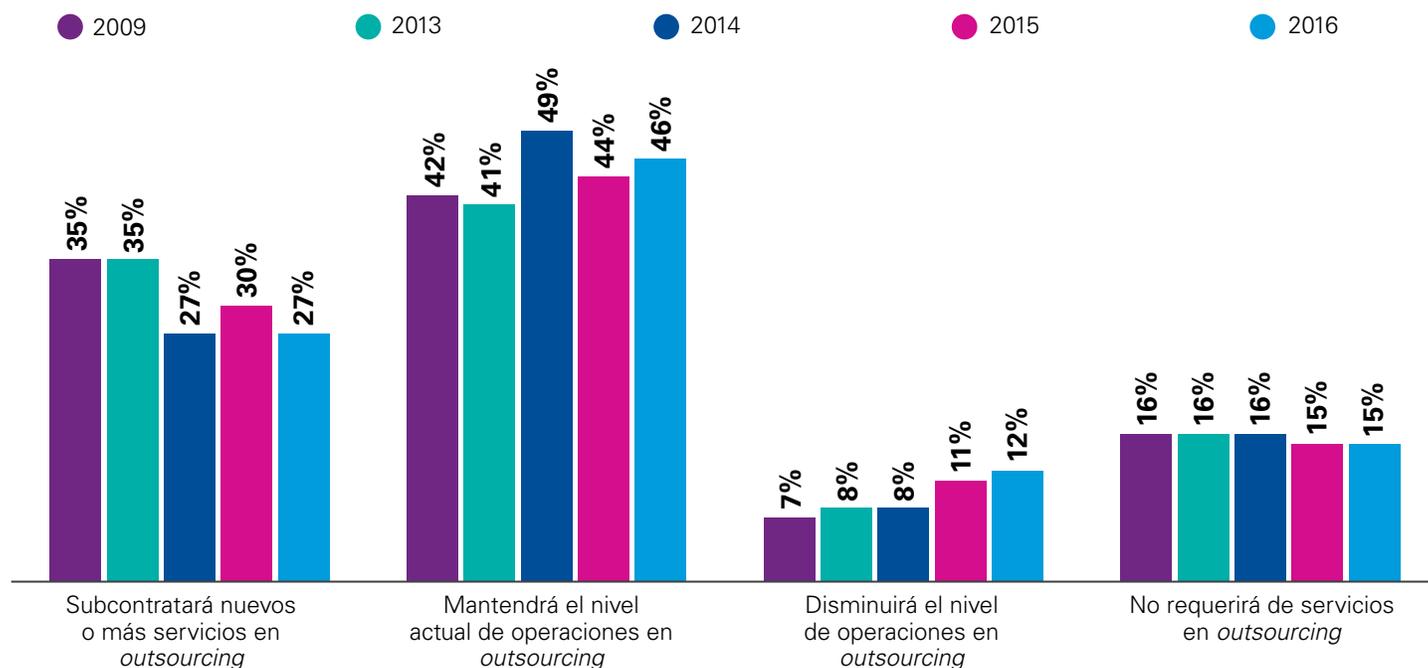


Ante un crecimiento lento de la economía, y la perspectiva de que 2016 sea un año de decisiones difíciles, se entiende que la tercerización de funciones o *outsourcing*, mantenga una prioridad relativamente alta, casi igual a la del año pasado.

Esta práctica de contratación, que fue objeto de ajustes con la Reforma Laboral, es funcional para las empresas porque

se trata de una herramienta que añade flexibilidad y poder de maniobra, lo que es particularmente importante en sectores como el de manufactura: 73% de las empresas consideradas aumentarán o mantendrán sus operaciones actuales a través del *outsourcing* (27% y 46%, respectivamente).

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



Los rubros preferidos para esta modalidad de contratación son personal (51%), que el año pasado ocupaba el segundo lugar y ha desplazado a las TI (42%). En tercer lugar (34%) están los procesos fiscales que, siendo una carga de trabajo relevante, conviene comisionar a proveedores externos especializados.

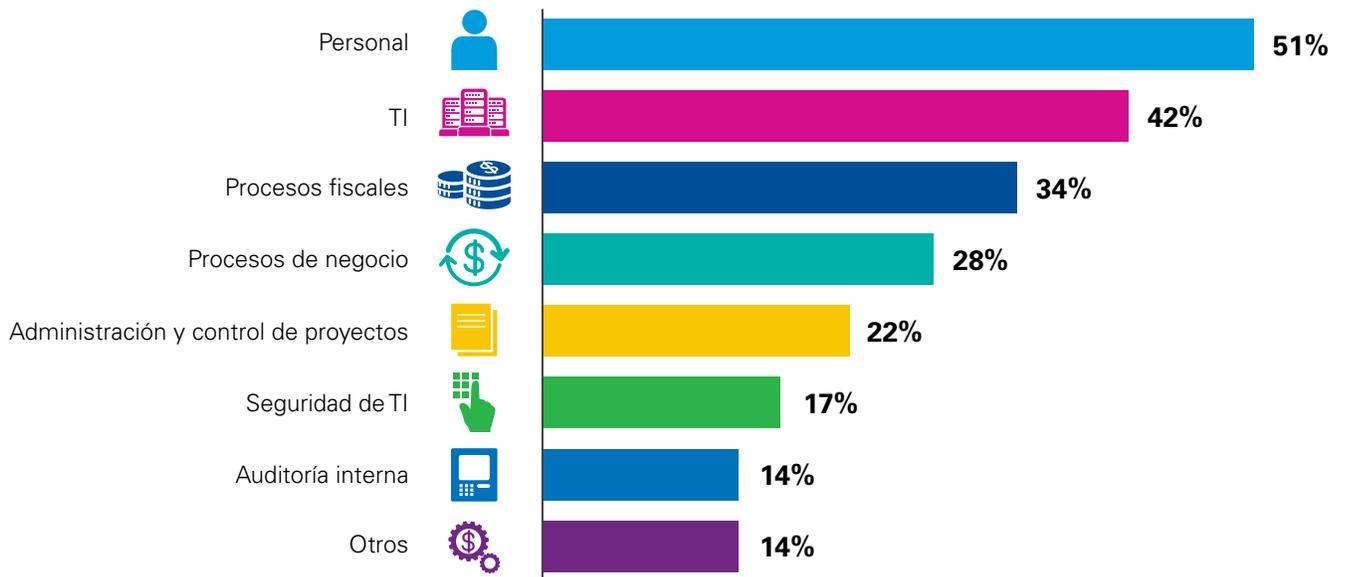
El nivel actual de *outsourcing* es consecuencia de las reformas realizadas a la ley laboral, que depuró las prácticas menos serias y desalentó a algunas organizaciones que buscaban ahorros rápidos y un menor compromiso en

materia laboral. El empleo formal, por lo pronto, muestra cierta ventaja sobre los puestos informales, que en una época con bajas tasas de desempleo tienen menores atractivos sobre todo en materia de protección social y retiro.

De hecho, en 2015 hubo un aumento significativo en el empleo formal. Según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se crearon 644,446 puestos de trabajo; sumados a los de dos años previos se alcanzaron 1.8 millones de empleos en lo que va de la administración.¹⁹

¹⁹ IMSS, *Puestos de trabajo afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social*, México, diciembre de 2015 (<http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201601/004>, consultado el 30-01-2015).

¿En qué rubros de los mencionados a continuación considera contratar servicios en *outsourcing*?



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



La reducción y eficiencia de costos vuelve a ser el principal motor para recurrir al *outsourcing* (71%), mientras otros objetivos como la eficiencia administrativa (43%) o contar con una mayor capacidad de respuesta (37%) se mantienen estables.

La búsqueda de eficiencia administrativa debe destacarse, porque es un concepto emparentado con la excelencia

o eficiencia operativa, relacionado con todas las áreas funcionales del negocio para que actúen de manera coordinada y, por lo tanto, se reduzca la duplicación de actividades, se abaraten costos, se llegue más rápido al mercado con productos y servicios, teniendo un seguimiento puntual de la operación.

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



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

Crecimiento y expansión en marcha





¿Qué es más importante en la estrategia de negocios: hacer frente a la oportunidad o a la amenaza? Los profesionales encuestados tienen claras sus opciones, aun cuando el año se plantee complejo e incierto.

Construir relaciones cercanas con los clientes existentes (73%) y desarrollar el talento humano (65%), figuran como las principales estrategias para conducir a las organizaciones hacia un crecimiento durante los siguientes tres años, seguidas por el desarrollo de nuevos productos y servicios (47%).

Este conjunto de factores representa la forma de mantener y acelerar el crecimiento, puesto que retener a los clientes y el talento son razones claves para el éxito. Si a ellos se incorporan la innovación a través del desarrollo de nuevos productos y servicios, se asegura la lealtad de consumidores y colaboradores, adelantándose a la competencia.

Formar alianzas estratégicas y penetrar en nuevos mercados geográficos en el país o el extranjero, son consideradas como vías de crecimiento por 31% y 27% de los encuestados respectivamente.

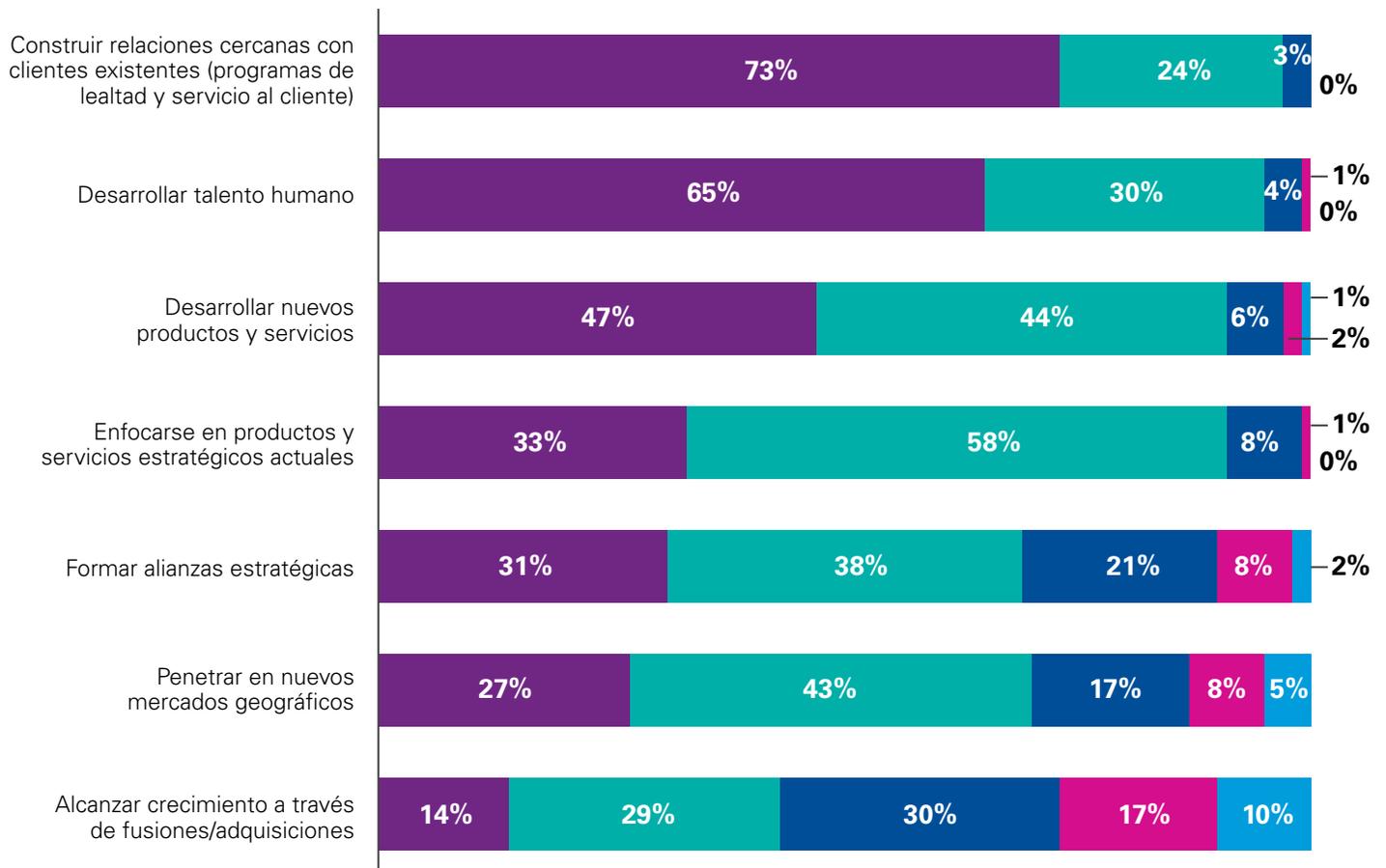
Es posible imaginar que las empresas medianas y pequeñas de la muestra son las que menos espacio tienen para crecer a través de la expansión geográfica o las fusiones y adquisiciones, lo que explica el bajo número de respuestas. Sin embargo, como se verá en las siguientes preguntas, más de la mitad de las empresas encuestadas manifiestan interés por un desarrollo territorial en los siguientes años.

Construir relaciones cercanas con los clientes existentes y desarrollar el talento humano son las principales estrategias para conducir a las organizaciones hacia un crecimiento durante los siguientes tres años



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

● Muy importante
 ● Importante
 ● Indiferente
 ● Poco importante
 ● Nada importante



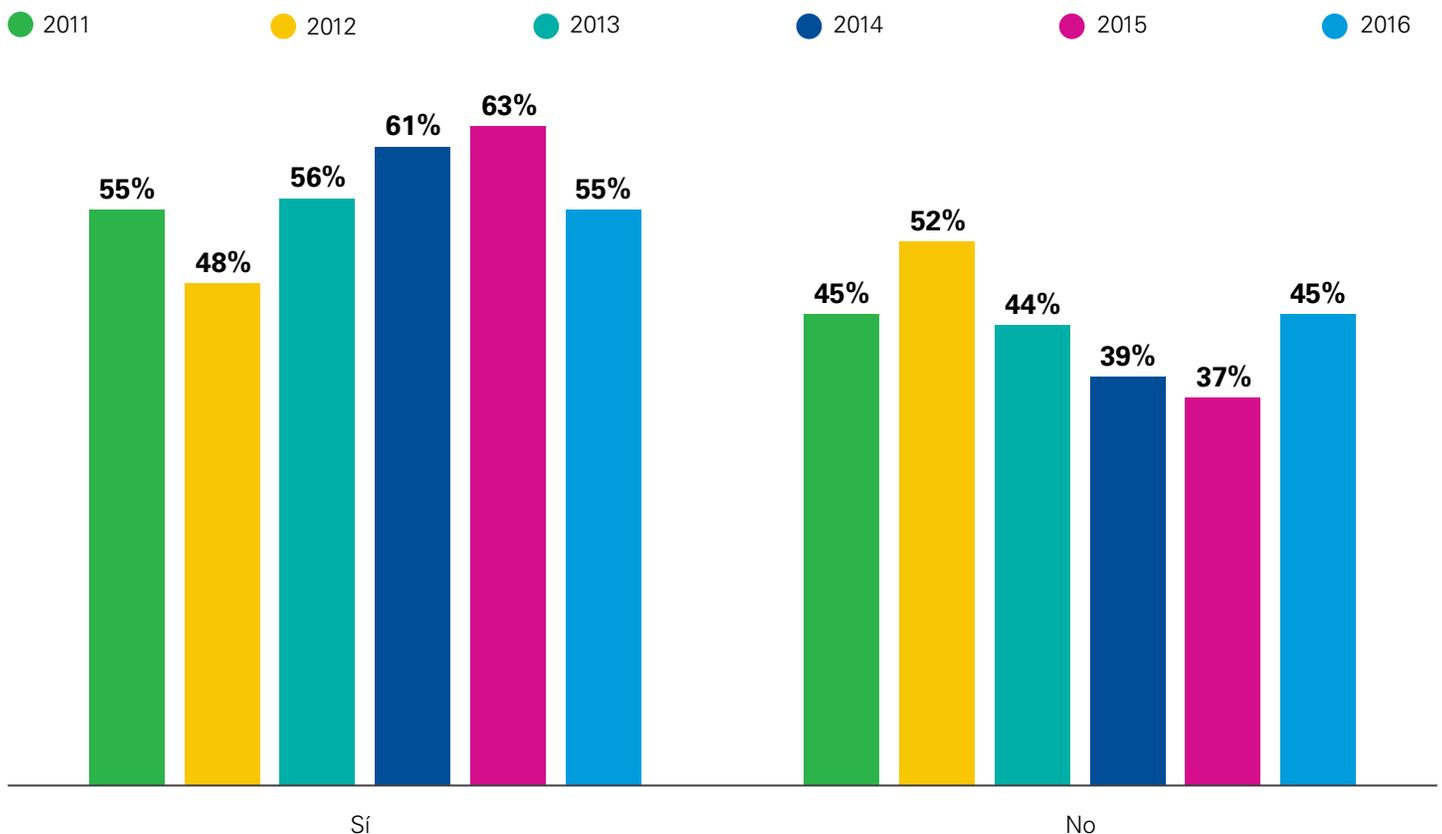
La apertura de nuevos mercados, primero en el país y luego en el extranjero, son experiencias atractivas debido a las ventajas que representan en términos de volúmenes, presencia de marca, eficiencia, rentabilidad y competencia.

Las grandes corporaciones transnacionales, que operan sobre la idea de los mercados globales, tienen un gran reto en el tema de la expansión, porque, en ocasiones, esas incursiones se realizan con recursos propios, es decir, el crecimiento orgánico a través de sucursales o subsidiarias, y en otras se realiza mediante fusiones o adquisiciones de empresas

o grupos que ya tienen presencia, ocupando un nicho del mercado, lo que representa ingresos previsibles.

En México, estas expansiones territoriales han sido sobre todo de empresas grandes y medianas que buscan cubrir nuevos territorios para sus marcas, como las instituciones financieras, las empresas de telefonía, las refresqueras, las cadenas de tiendas de conveniencia, los supermercados, las farmacias y negocios susceptibles de multiplicar sus puntos de venta de manera rápida y con costos manejables. Este año, aunque se lograron cifras por debajo de las de 2015, 55% de las empresas esperan expandir sus operaciones en algún estado de la República en los próximos tres años.

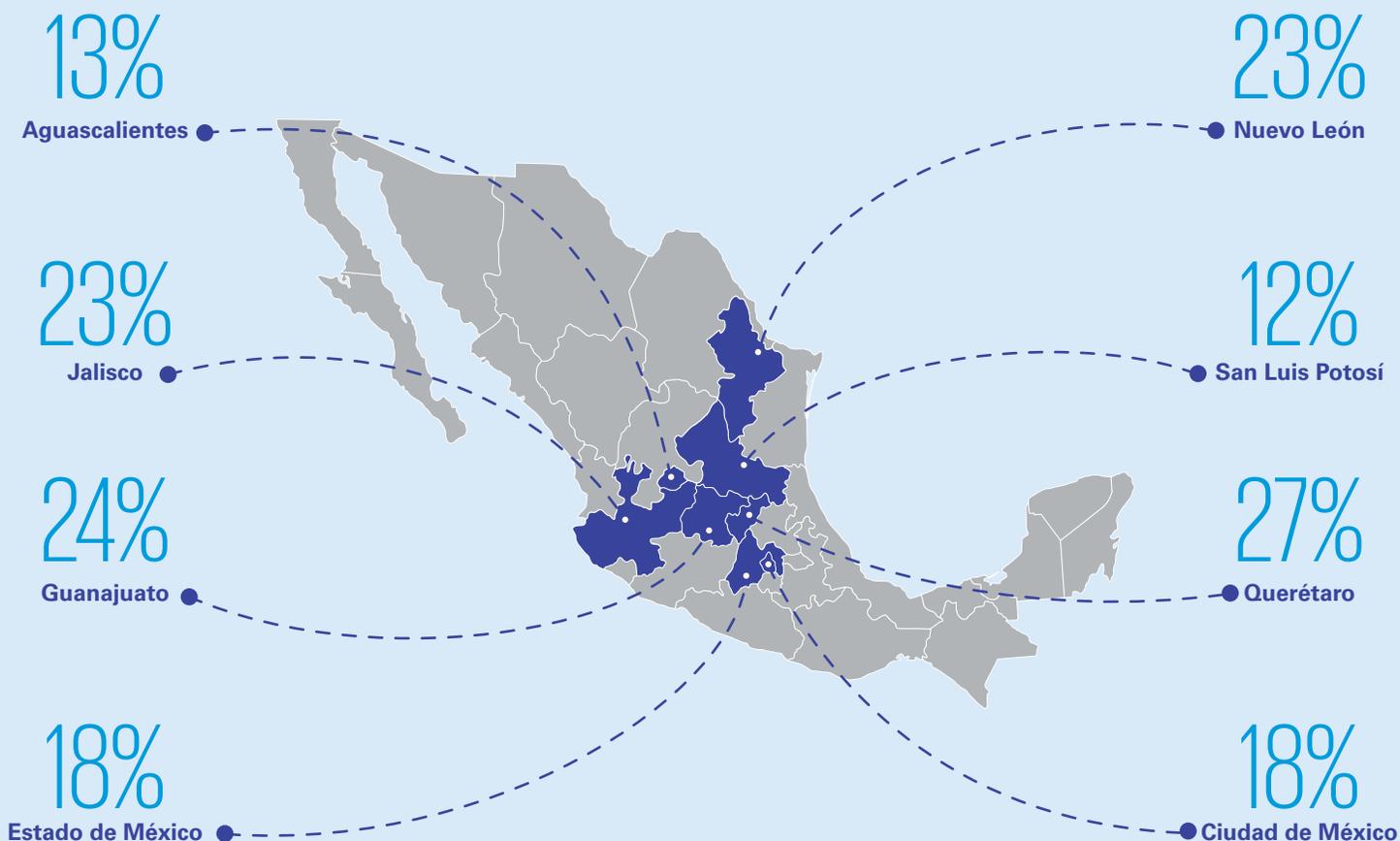
¿Planea su organización expandir sus operaciones en algún estado de la República Mexicana en los próximos tres años?



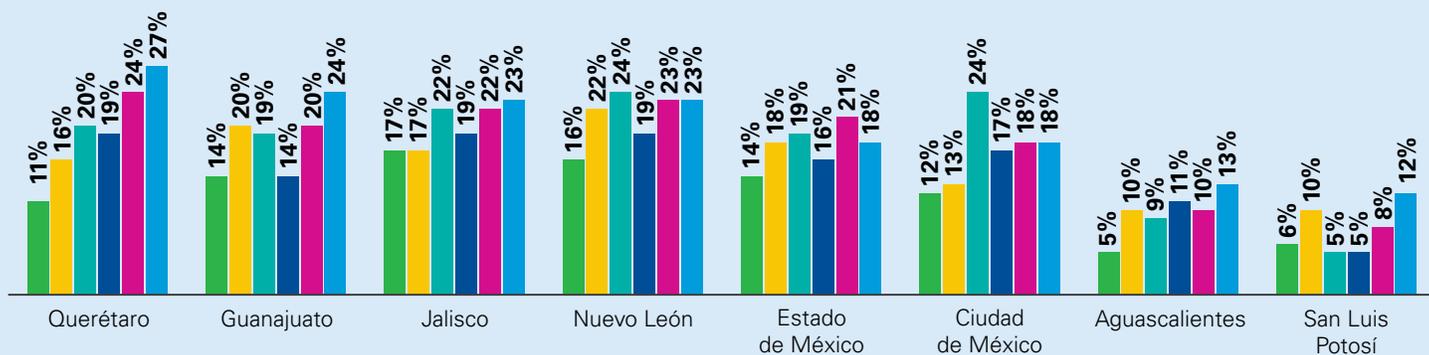
Entre los destinos predilectos figuran Querétaro (27%), Guanajuato (24%) y Jalisco (23%), es decir, entidades del centro del país, y Nuevo León (23%), en el norte.

Con 13% se anota Aguascalientes, que apenas en 2014 fue la entidad con mayor crecimiento de PIB.²⁰

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



● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014 ● 2015 ● 2016



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



En un segundo plano está el interés por incursionar en las tres zonas económicas especiales (ZEE) decretadas el año pasado por el gobierno federal para impulsar la economía en el sur y sureste del país, que aún no aparece como prioridad en la agenda de los directivos. Tal es el caso del corredor interoceánico en el istmo de Tehuantepec, en Puerto Chiapas, cercano a la frontera con Guatemala,

y la zona que cubre los municipios colindantes a Lázaro Cárdenas, entre Guerrero y Michoacán. Estas zonas serán promovidas por el gobierno mexicano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y la Universidad de Harvard, con la construcción del Gasoducto Transoceánico y el Gasoducto de Salina Cruz a Puerto Chiapas.

²⁰ Inegi, *PIB y cuentas nacionales de México*, Aguascalientes, sin fecha (<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/>, consultado el 20-01-2016).

En cuanto a las inversiones en el extranjero, este año se han mantenido las cifras del año pasado (35%), disminuyendo solo un punto porcentual. Llama la atención que 65% de los directivos mantengan sus planes de no incursionar en otros países, a pesar de que existen programas públicos de apoyo a las exportaciones y las alianzas estratégicas, así como para otro tipo de inversiones. Además, en algunos casos, la depreciación del peso es una ventaja comercial.

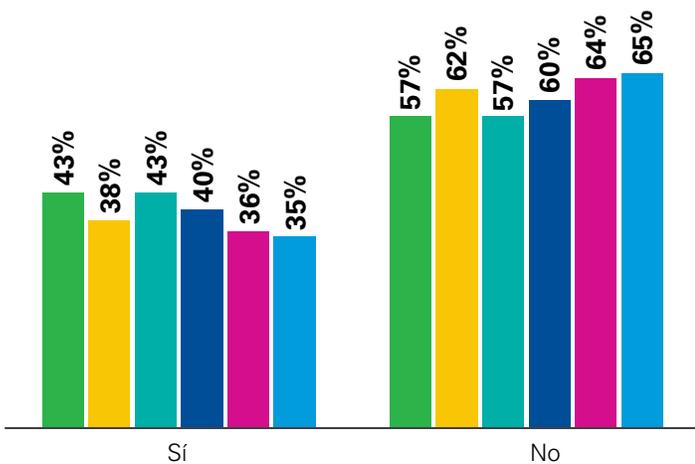
Este escaso interés se comprueba también en los destinos escogidos: Estados Unidos ocupa el primer lugar (31%) en los planes de inversión en el extranjero por parte de las organizaciones en México, confirmando la buena percepción que se tiene de ese país, el primer socio comercial de México. Colombia, con la que México tiene un tratado de libre comercio vigente desde 2006, ocupa el segundo lugar con 27%, pero el intercambio bilateral no puede compararse con el de nuestro vecino del norte.

Sigue siendo un reto importante para los empresarios en México incursionar en mercados grandes y atractivos como Europa, Asia y, en particular, China, por lo cual todavía no se deciden a invertir en esas geografías, algo que podría modificarse tras la firma del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés). Otros destinos que podrían activarse son Argentina y Cuba, que están impulsando una nueva apertura comercial.

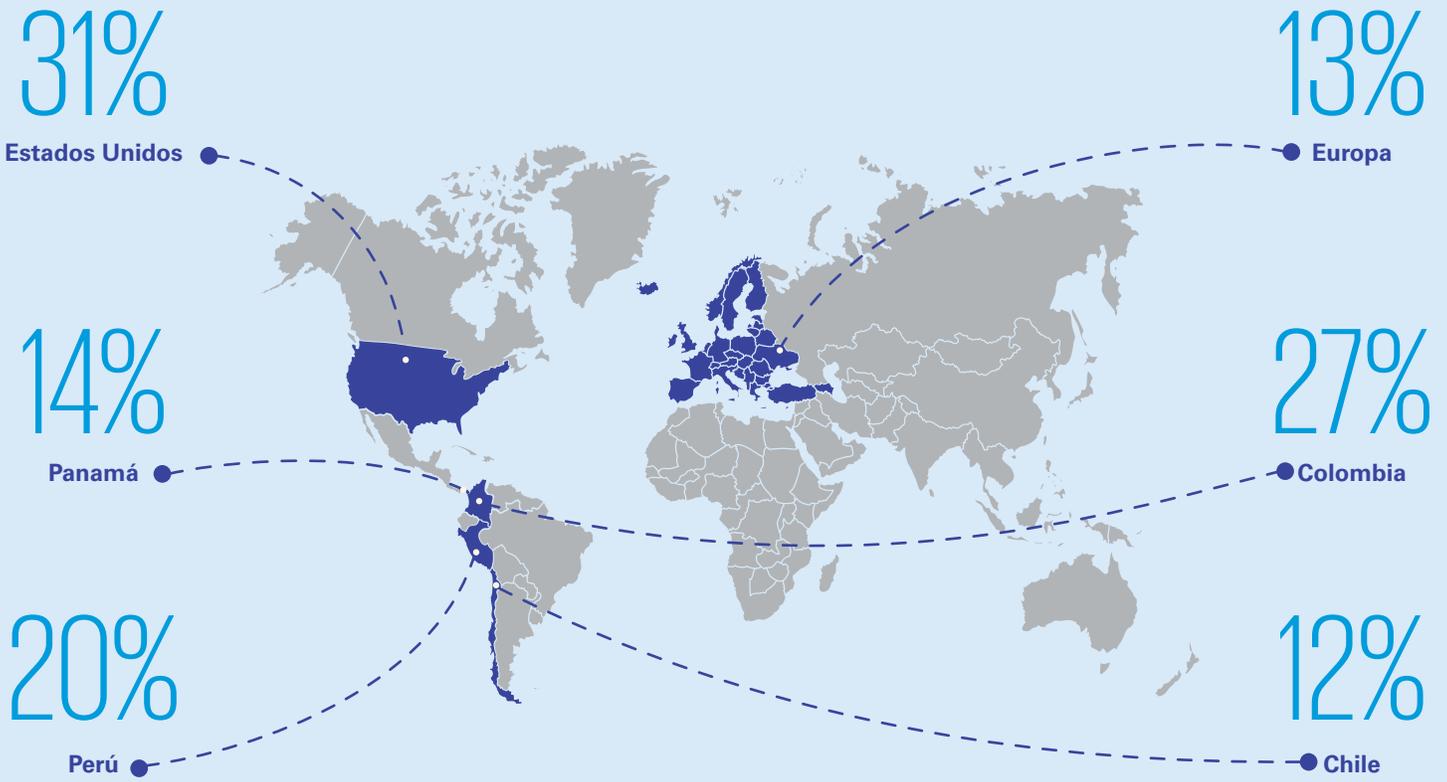


¿Planea su organización expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años?

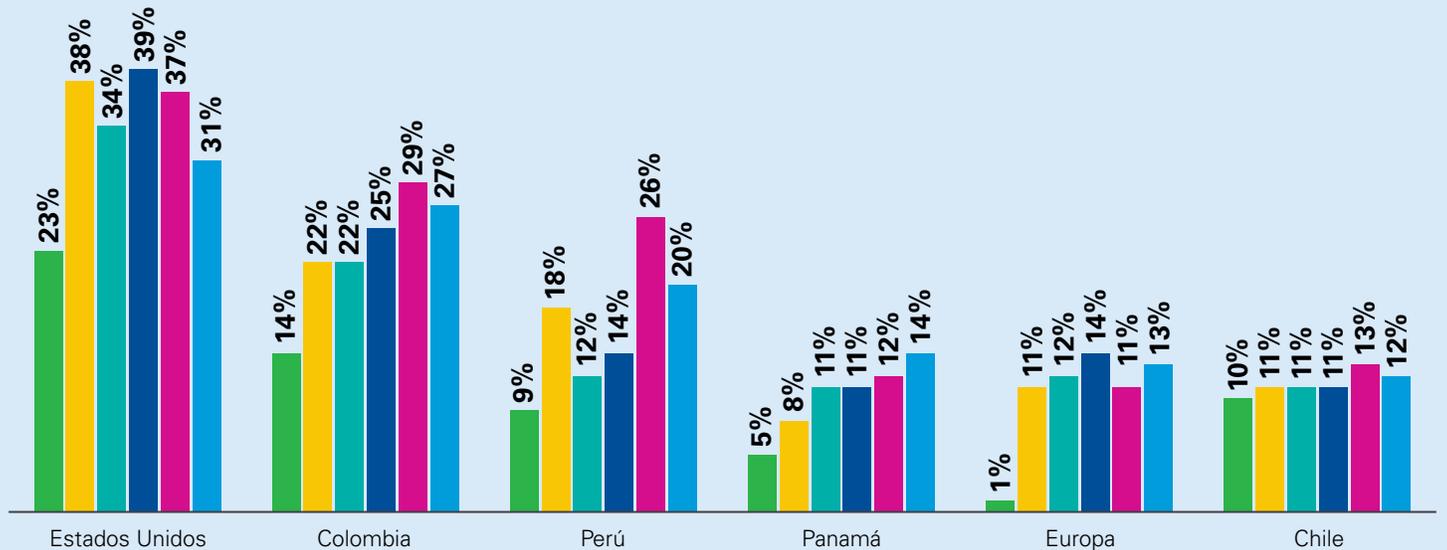
● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014 ● 2015 ● 2016



¿En cuál o cuáles países planea invertir su organización?



● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014 ● 2015 ● 2016



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

Financiamiento a tasas atractivas



El financiamiento a través de formas tradicionales como la banca, o más innovadoras como los fondos de capital privado y las colocaciones bursátiles, es una palanca necesaria para el crecimiento de las empresas.

La práctica se encuentra bien establecida a pesar de que en México hay empresas que prefieren crecer sin endeudarse. Incluso las organizaciones competitivas y con más potencial muestran que el crédito implica riesgos como los vistos en 2015 a raíz de la depreciación de la moneda, que afectó a quienes tenían compromisos en moneda extranjera.

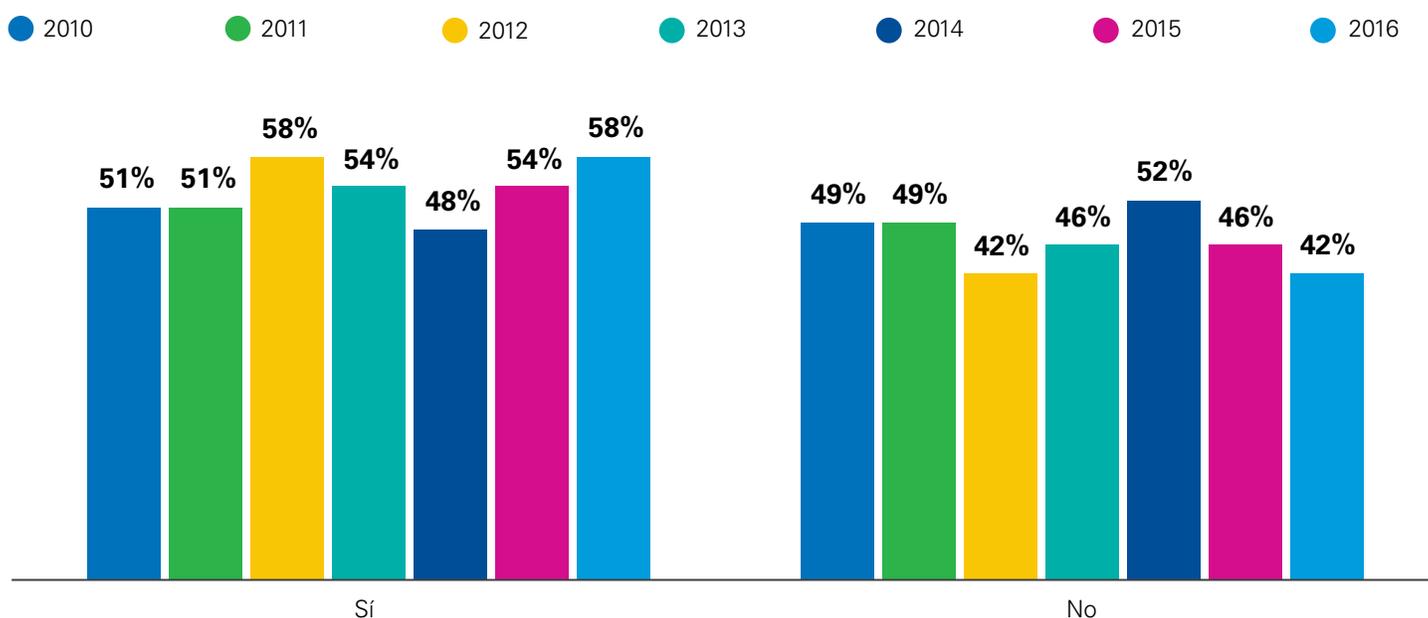
En su reporte financiero publicado en diciembre de 2015, Banxico comentó que el endeudamiento total de las empresas privadas no financieras del país aumentó de manera significativa durante los últimos años, destacando el incremento de las emisiones de deuda denominada en moneda extranjera en los mercados financieros internacionales.

Por otra parte, algunas organizaciones emplearon los recursos captados para sustituir deuda contratada en condiciones menos favorables, y otras invirtieron en proyectos que no siempre se han reflejado en los flujos de ingreso esperados debido al bajo crecimiento económico nacional y mundial.

De acuerdo con Banxico, en junio de 2015, las empresas no financieras tenían deudas por más de 3,500 bdp, de los cuales casi la mitad están contratados en moneda extranjera. No es una mala estrategia, si se considera que el acceso de las empresas grandes al financiamiento del exterior permitió liberar recursos para el otorgamiento de créditos bancarios a empresas de menor tamaño.²¹

En este contexto, 58% de los directivos participantes declara contundentemente que su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento (contra 54% de 2015 y 48% de 2014), lo que muestra el paulatino desarrollo de la confianza en diversos esquemas de financiamiento.

¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?

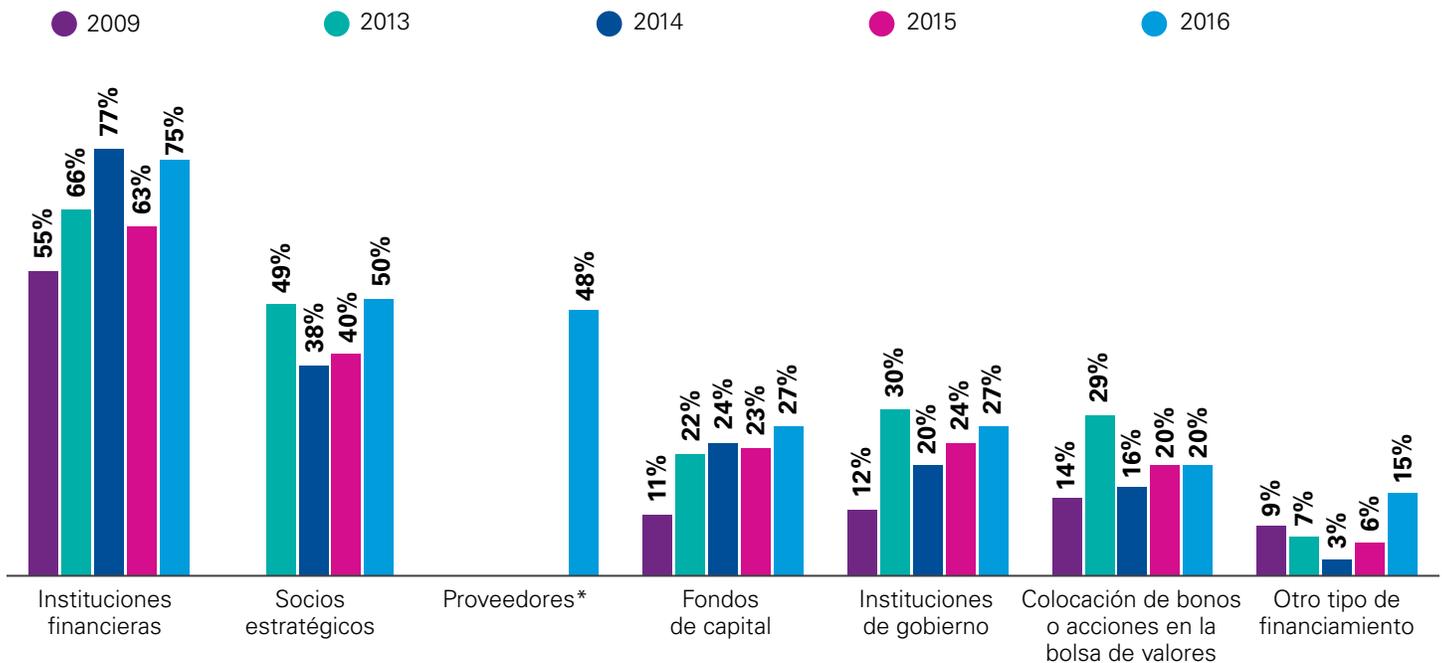


²¹ Banxico, *Reporte sobre el sistema financiero*, México, noviembre 2015 (<http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sf/%7B81D9B8D8-25B3-B645-6AAA-CCB267062FE5%7D.pdf>, consultado el 20-01-2016).

Con tasas de interés estables o apenas al alza, se comprende que los empresarios consultados opten por financiarse en pesos por parte de instituciones del sector financiero (75% contra 63% de 2015). Una variable introducida en esta ocasión, la del financiamiento con

proveedores, muestra la realidad de lo que ya era una suposición muy firme: casi la mitad de las empresas (48%) se apoyan en sus proveedores, es decir, se financian a través de plazos de pago más o menos largos, para apoyar sus planes de desarrollo.

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 2016.

La importancia de los proveedores resulta compatible con los resultados de la *Encuesta Trimestral de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio*, que desde hace varios años muestra que los proveedores, en primer lugar, y la banca, en segundo, son los principales facilitadores de financiamiento para las empresas en México.

De acuerdo con Banxico, al tercer trimestre de 2015, reportado en noviembre de ese año, 75% de las empresas encuestadas señalaron que recibieron financiamiento de proveedores, 36.5% utilizó crédito de la banca comercial, 19% lo recibió de otras empresas del grupo corporativo o la

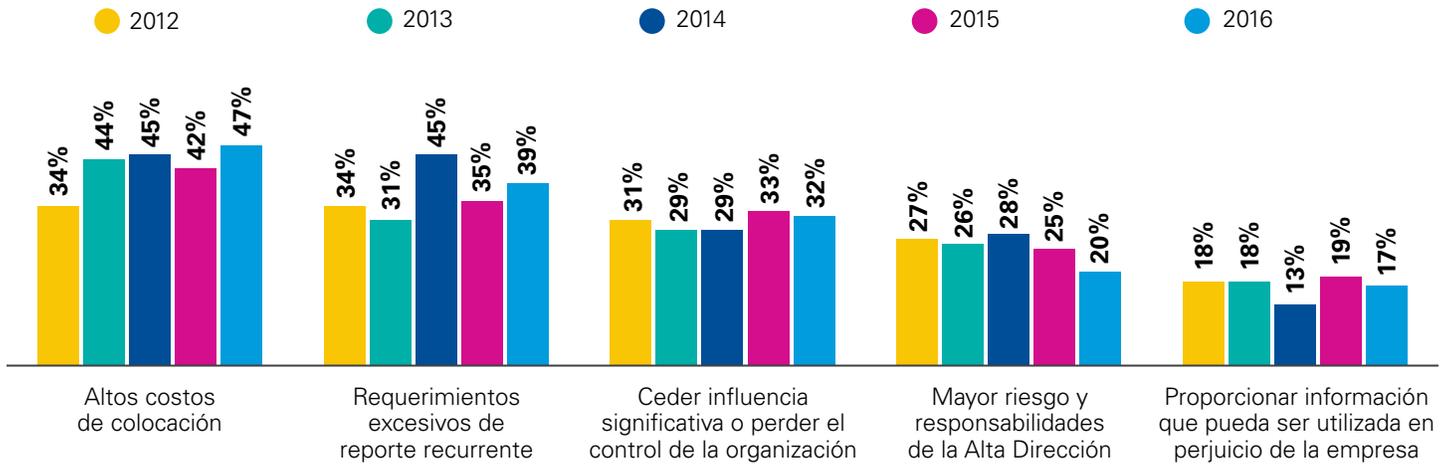
oficina matriz, 6.3% de la banca de desarrollo, 6.3% de la banca domiciliada en el extranjero, y 3% de la emisión de deuda.²²

Otra fuente de financiamiento son las colocaciones de bonos o acciones en la BMV, una práctica que ha crecido de manera lenta. En 2015 hubo ocho nuevas colocaciones en la BMV, por un valor de 34,622 mdp.²³ Las razones que impiden a las empresas colocar bonos o acciones en la bolsa de valores son los altos costos de colocación (47%), los requerimientos excesivos de reporte recurrente (39%) y ceder influencia significativa o perder el control de la organización (32%).

²² Banxico, *Evolución del financiamiento a las empresas durante el trimestre julio-septiembre 2015*, México, 20 de noviembre de 2015 (<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-financiero/financiamiento-empresas/%7BB937DE45-7C2D-FD26-ADC8-A81D7A4C6F07%7D.pdf>, consultado el 5-01-2016).

²³ Grupo BMV, *Cifras relevantes de 2015*, México, sin fecha (https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/1238/BOLETIN_ANUAL_2015.pdf, consultado el 26-01-2016).

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



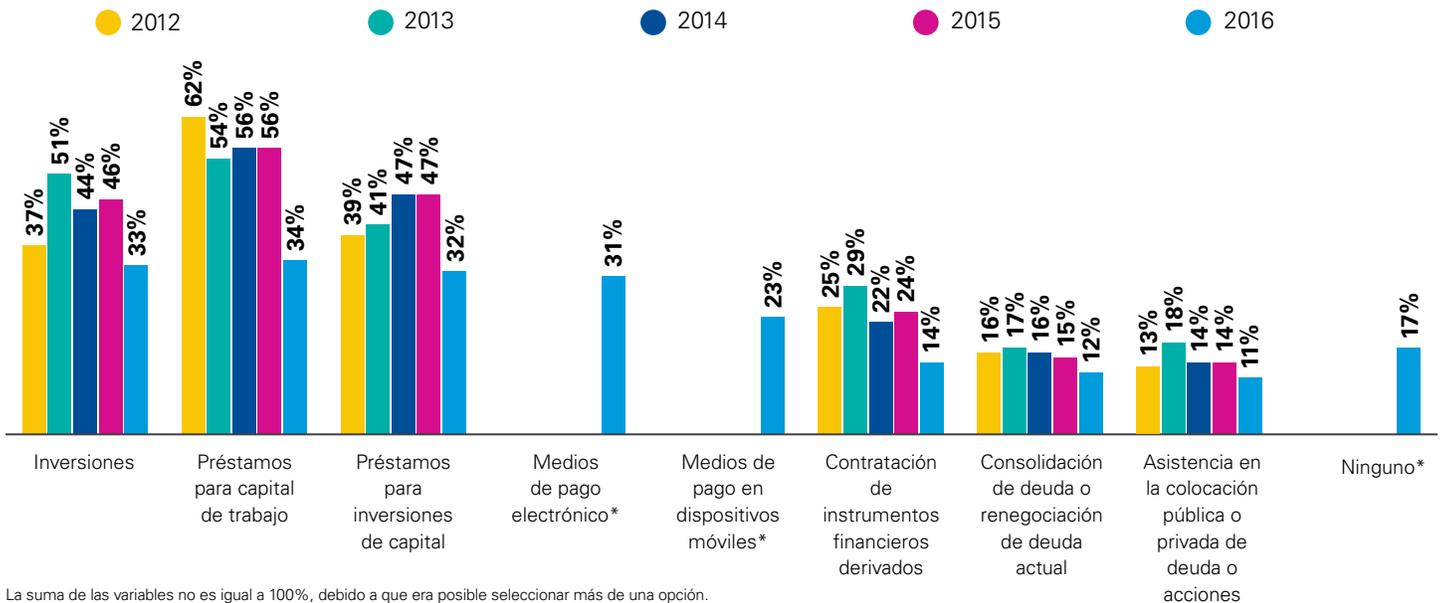
La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En cuanto a los servicios que las empresas demandan a las instituciones financieras, estos han cambiado lentamente en los últimos años, conforme se afianzan los modelos tecnológicos y las aplicaciones del comercio electrónico.

En 2016 incluimos en el estudio dos nuevas categorías: medios de pago electrónico y medios de pago en dispositivos móviles. Los resultados muestran un reordenamiento de las prioridades. Las inversiones

ocupan 33% de las respuestas; los préstamos para capital de trabajo, que en años anteriores sumaban más de la mitad de las respuestas, han caído a 34%, y los préstamos para inversiones de capital a 32%. Ahora, la demanda de servicios de pago electrónico y de medios de pago en dispositivos móviles ocupan 31% y 23%, respectivamente; es previsible que este requerimiento aumente con la creciente popularidad de las compras por internet, las transferencias y pagos electrónicos, así como otros servicios financieros.

¿Qué servicios considera que serán demandados por su organización?



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

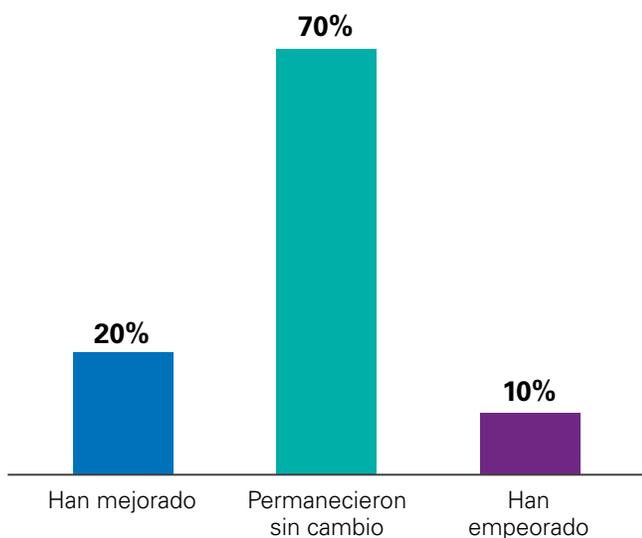
*Las variables se agregaron en 2016.

La Reforma Financiera: una nueva banca

La Reforma Financiera, promulgada en enero de 2014, significó la modificación de numerosas leyes y regulaciones del sector. Su principal objetivo es impulsar la banca de desarrollo, fortalecer al sector financiero, dar certeza jurídica e incrementar la competencia, teniendo como propósito transparentar, facilitar y abaratar los servicios financieros, además de flexibilizar la ejecución de garantías, reducir los trámites e impulsar el financiamiento a las organizaciones, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Los altos directivos (70%) aseguran que no ha tenido efecto en cuanto a las condiciones de crédito ofrecidas por la banca, solo 20% cree que estas han mejorado, e incluso 10% opina que son peores que en el pasado. Es probable que los cambios positivos se manifiesten posteriormente, como ha ocurrido con otras reformas, en especial la laboral, que comienza a dar resultados.

Después de la Reforma Financiera, para su organización las condiciones de crédito ofrecidas por la banca...

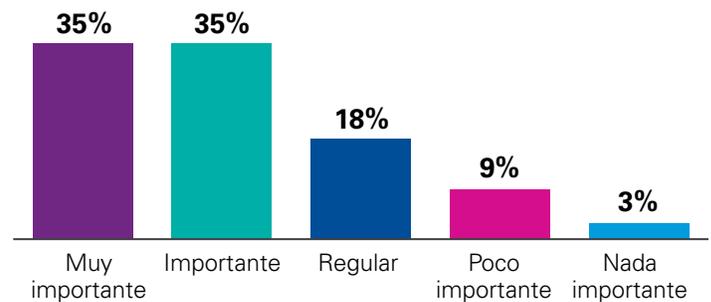




La Reforma Financiera, sin embargo, no ha cambiado la opinión que la comunidad empresarial tiene de la banca privada en su conjunto, ya que en esta ocasión hasta el 70% de la comunidad empresarial la considera importante y muy importante como motor que impulsa la competitividad y el crecimiento de las empresas. Aun quienes la califican como regular (18%), de alguna manera estarían del lado positivo.

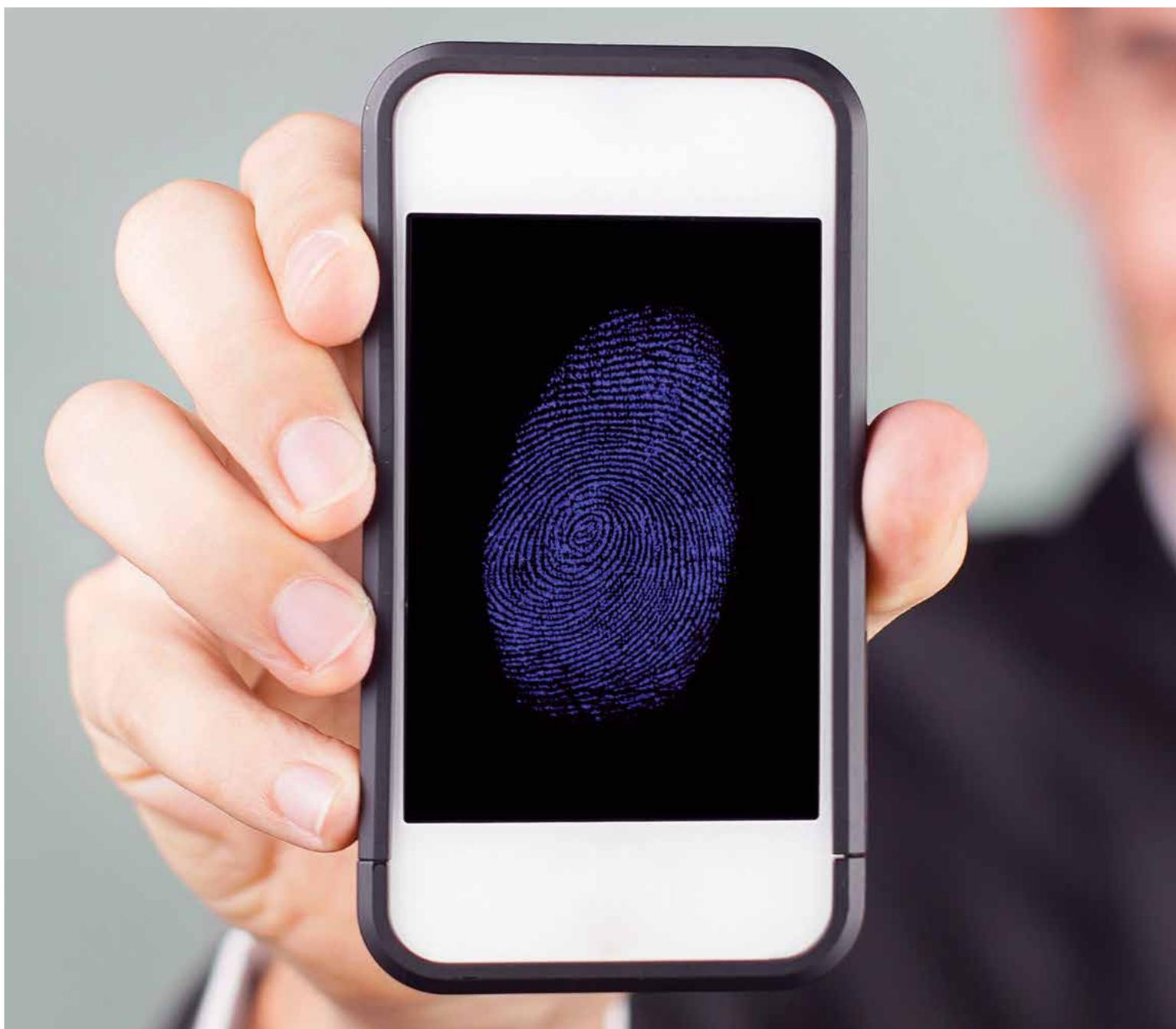
El respaldo está justificado porque según datos de la Asociación de Bancos de México (ABM), al primer semestre de 2015 el crédito bancario al sector privado había aumentado 12.4% en términos nominales respecto del año anterior, equivalente casi a cuatro veces el crecimiento del PIB para el mismo periodo.²⁴

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



²⁴ Asociación de Bancos de México, Conferencia de prensa 30 de septiembre de 2015, "El crédito al sector privado acelera su crecimiento", México, 2015 (<http://www.abm.org.mx/sala-de-prensa/conferencias-prensa.htm>, consultado el 26-01-2016).

Oportunidades en la economía nacional





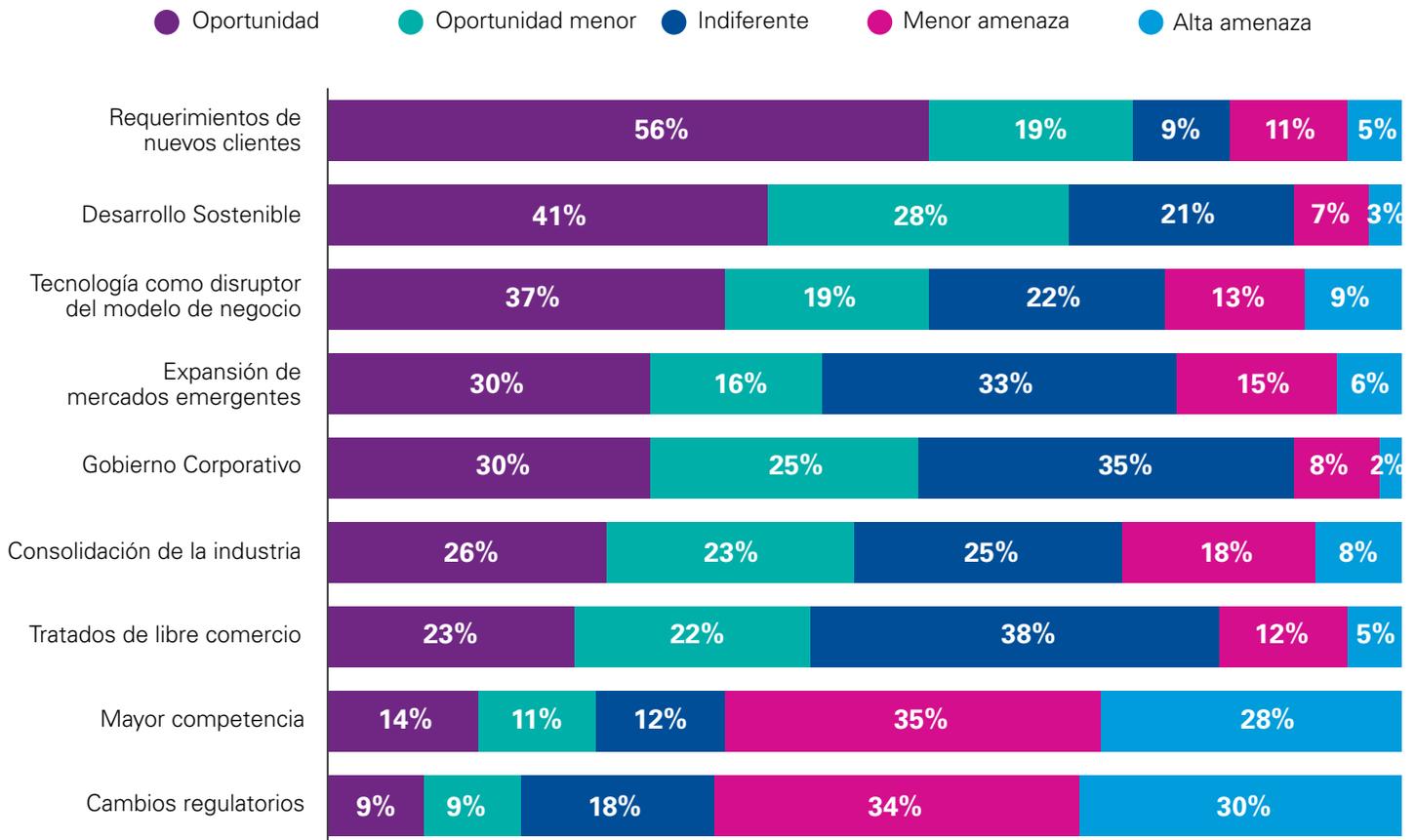
Determinar oportunidades y amenazas es la esencia de la actividad de un empresario y de su Consejo de Administración, para monitorear y anticiparse a un escenario en el que se manifiestan tendencias disímiles que deben solucionarse con resultados positivos para el negocio.

Las respuestas en este tema son reveladoras al sugerir que las principales oportunidades para las organizaciones mexicanas son los requerimientos de nuevos clientes (56%), el desarrollo sostenible (41%) y los aportes de la tecnología como disruptor del modelo de negocio (37%).

El gobierno corporativo avanza en cuarto sitio (30%), aunque en nuestra percepción debería ser considerado y aprovechado como una ventaja competitiva, sin lugar a dudas. Además, esta consideración es tanto para las grandes corporaciones como para las pymes, porque garantiza que sus valores están definidos; que tienen una estructura institucional; que están estratégicamente posicionadas, y que cuentan con las personas y recursos necesarios para avanzar entre la marea de riesgos a los que están expuestas día a día.

Las principales oportunidades para las organizaciones mexicanas son los requerimientos de nuevos clientes (56%), el desarrollo sostenible (41%) y los aportes de la tecnología como disruptor del modelo de negocio (37%)

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

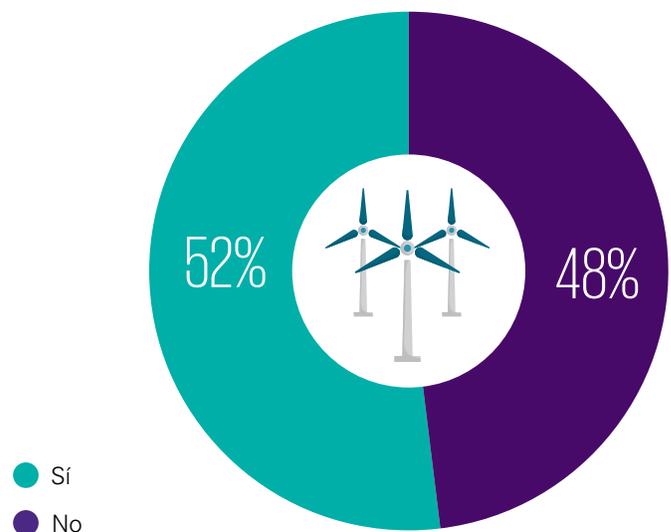


Desarrollo sostenible para las empresas

El desarrollo sostenible es un concepto que se ha ido extendiendo entre las empresas como resultado de la evolución de la responsabilidad corporativa. En otros países avanza con más rapidez que en México, y muchas empresas tienen un área dedicada al tema, e incluso cargos como el de Director de Sostenibilidad, Director de Medio Ambiente, Energía y Seguridad o *Chief Sustainability Officer*. En los próximos años se espera que cargos de este tipo en México se encuentren cada vez más en las redes dedicadas al desarrollo profesional.

En Perspectivas de la Alta Dirección en México 2016, 52% de los encuestados cuentan con una estrategia específica en materia de desarrollo sostenible, aunque no se menciona si cuentan con un área especializada o un responsable identificado.

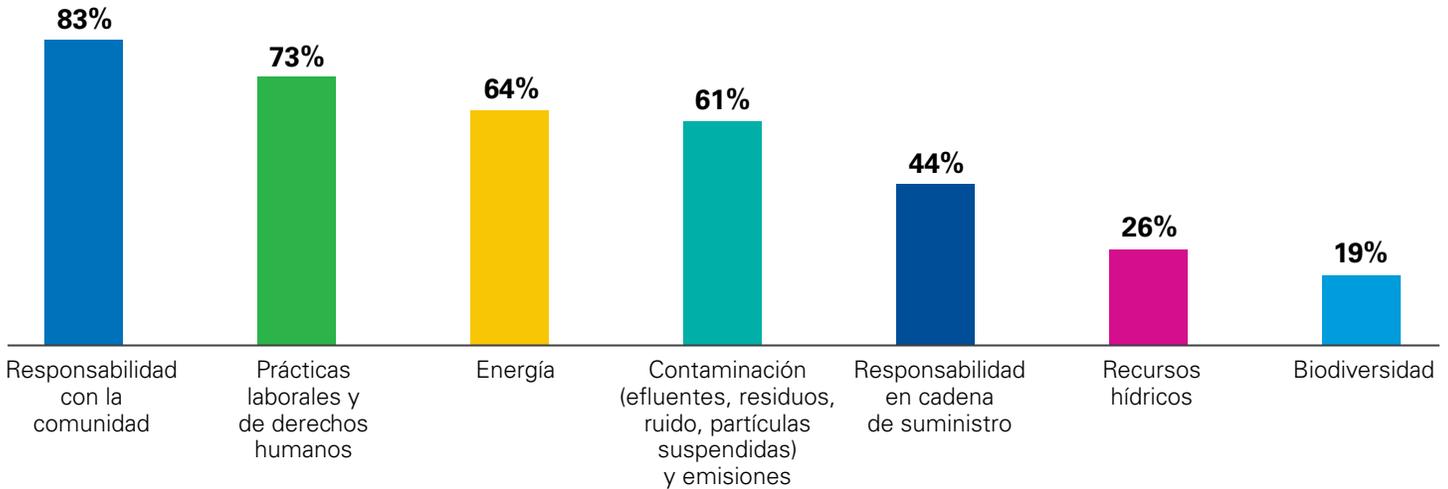
¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de desarrollo sostenible?



Muchas de las estrategias en materia ambiental y social están ligadas con la responsabilidad con la comunidad (83%), mejores prácticas laborales y de derechos humanos (73%) y cuestiones de energía (64%).

Aunque vemos avances significativos en el tema, con el curso de los años estos aumentarán a medida que las empresas reciban la consultoría necesaria y comprendan la oportunidad que significa adelantarse a la competencia en materia de administración de riesgos relacionados con un desarrollo sostenible.

¿Qué aspectos aborda en materia ambiental y social?

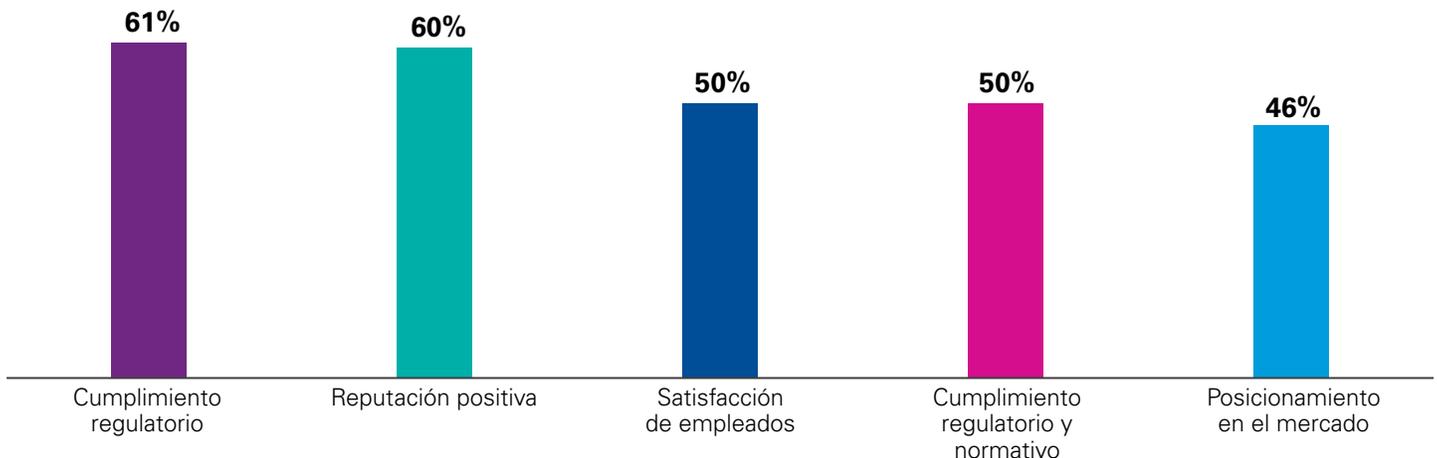


La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En cuanto a los beneficios que acarrea la incorporación de un modelo sustentable de negocios, se ha comprendido progresivamente que las inversiones en materia de desarrollo sostenible tienen un retorno significativo. El primer beneficio es el cumplimiento regulatorio; así lo declaran 61% de los directivos. La reputación positiva (60%) y la satisfacción de

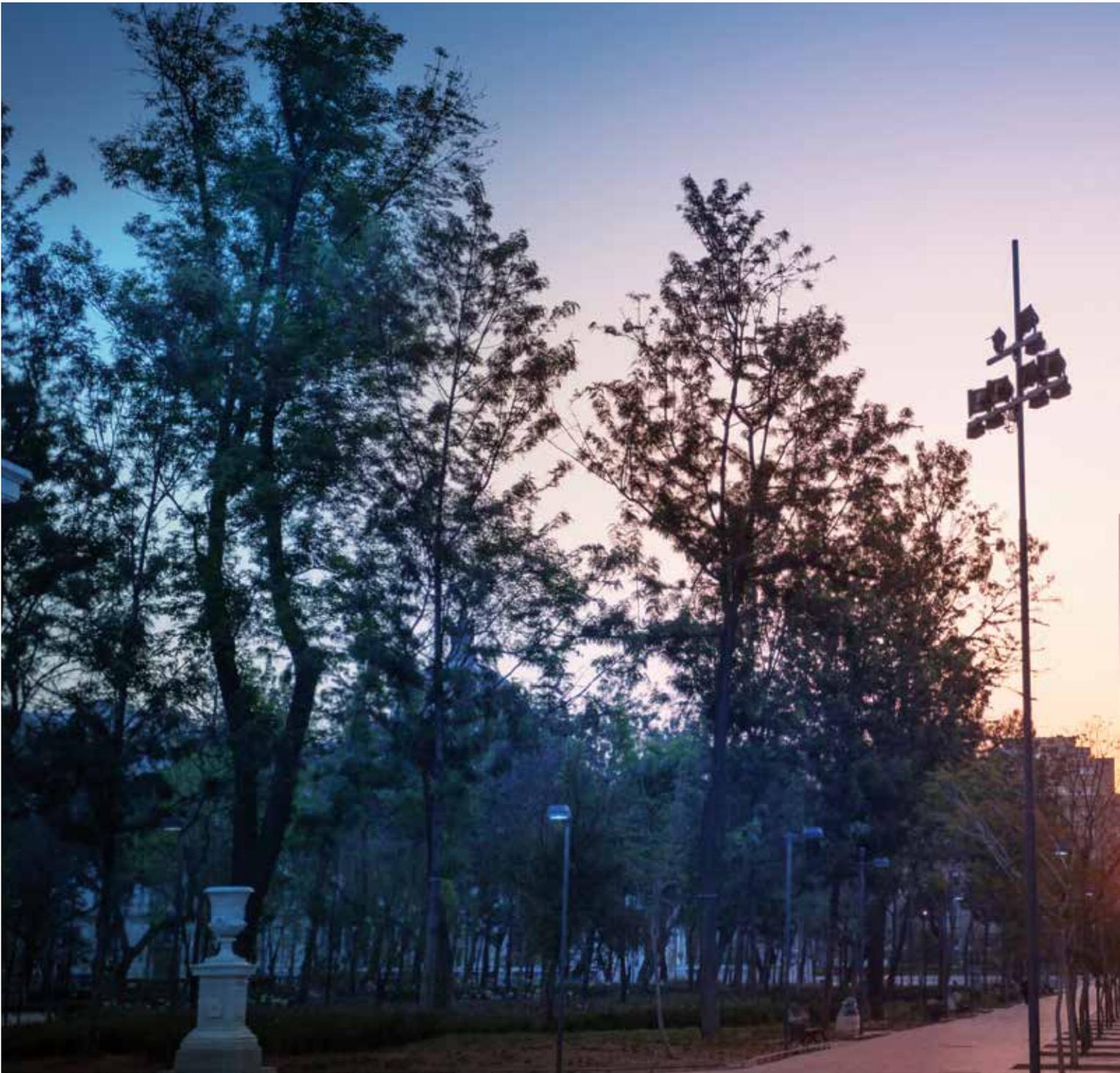
los empleados (50%) ocupan los siguientes lugares, lo que tiene lógica dado que la reputación de una empresa atrae por sí misma al talento humano, sobre todo cuando se habla de *millennials*. En segundo plano, pero con preferencia relativamente alta se persiguen temas específicos del negocio, como el posicionamiento en el mercado.

¿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





2016 será un año de alternativas para impulsar el crecimiento de las empresas, pese a la volatilidad e incertidumbre de principios de año. Aunque la caída del precio del barril de petróleo y el fortalecimiento del dólar se mantienen presentes en el clima económico y empresarial, los directivos del país son optimistas, y esperan que sus organizaciones crezcan a tasas de dos dígitos. Sus esfuerzos se encaminarán hacia mejorar la calidad de sus servicios y productos, optimizar sus costos y desarrollar el talento humano.

Esta undécima encuesta consecutiva refleja que la tecnología ha modificado los modelos de negocio obligando a las compañías a adoptar la innovación como parte de su estrategia. Empresarios más flexibles y dispuestos a sacar ventaja de las complejidades es el resultado de años de transformaciones tecnológicas; como ejemplo de ello, el procesamiento analítico de datos permite interpretar la información sobre el comportamiento del mercado y de los consumidores, así como sondear la capacidad de cada negocio para hacer frente a la demanda y a la innovación.

Aunque la caída de los precios del barril de petróleo y el fortalecimiento del dólar se mantienen presentes en el clima económico y empresarial, los directivos del país son optimistas y esperan que sus organizaciones crezcan a tasas de dos dígitos

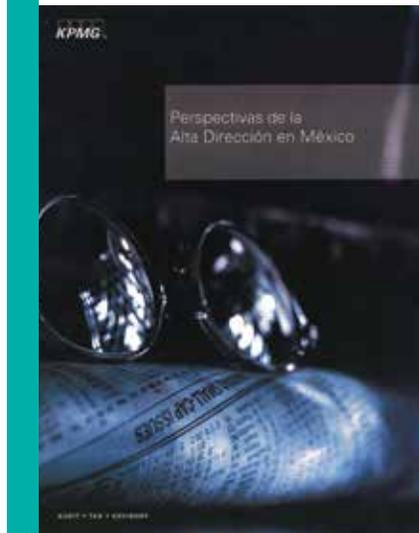
Por otra parte, en el panorama sobre la situación actual de las empresas, las estrategias para lograr un desarrollo sostenible y los principales temas que preocupan a sus líderes, destaca el hecho de que la reputación está expuesta a riesgos graves, costosos y de muy corto plazo, que llegan a causar daños irreparables, por lo cual resultan tan importantes los patrones y metodologías de administración de riesgos.

Integrar la visión de la comunidad empresarial es fundamental para trazar las rutas que más convienen para alcanzar resultados confiables en el entorno actual. KPMG en México se suma a este esfuerzo, dejando huella a través de este informe que contiene tendencias de valor para la toma de mejores decisiones.



Ediciones anteriores

2006



2007



2008



2009



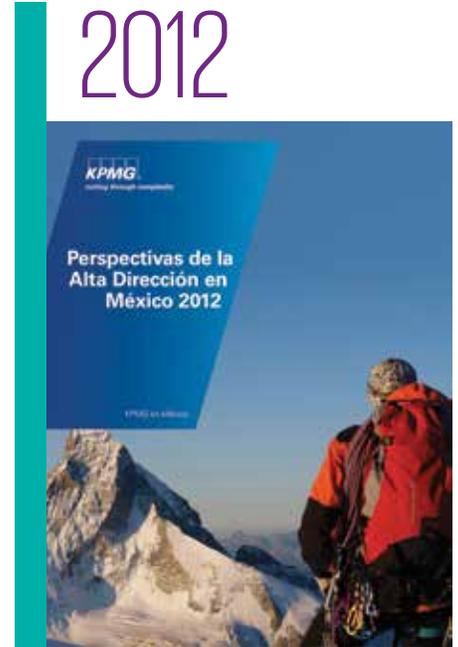
2010



2011



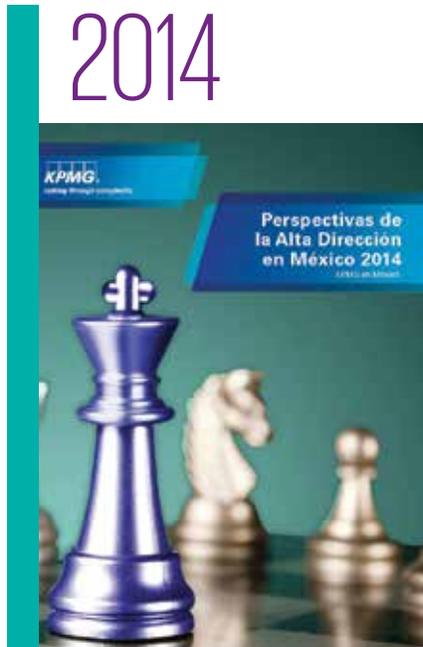
2012



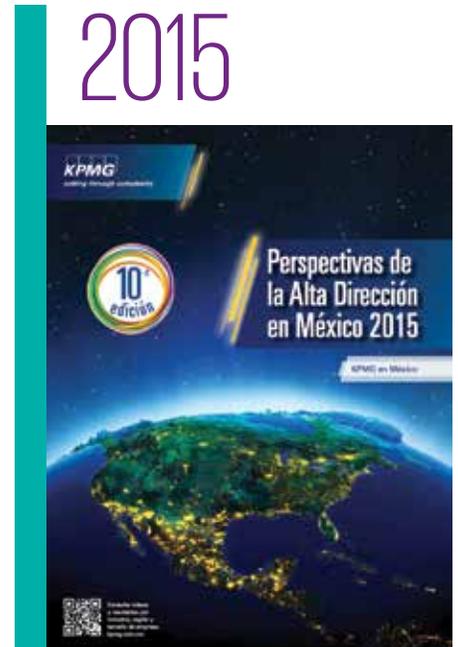
2013



2014



2015



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.” © 2016 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, México, D.F. Impreso en México. Todos los derechos reservados.