



# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018



## 6 Perspectivas de la Alta Dirección



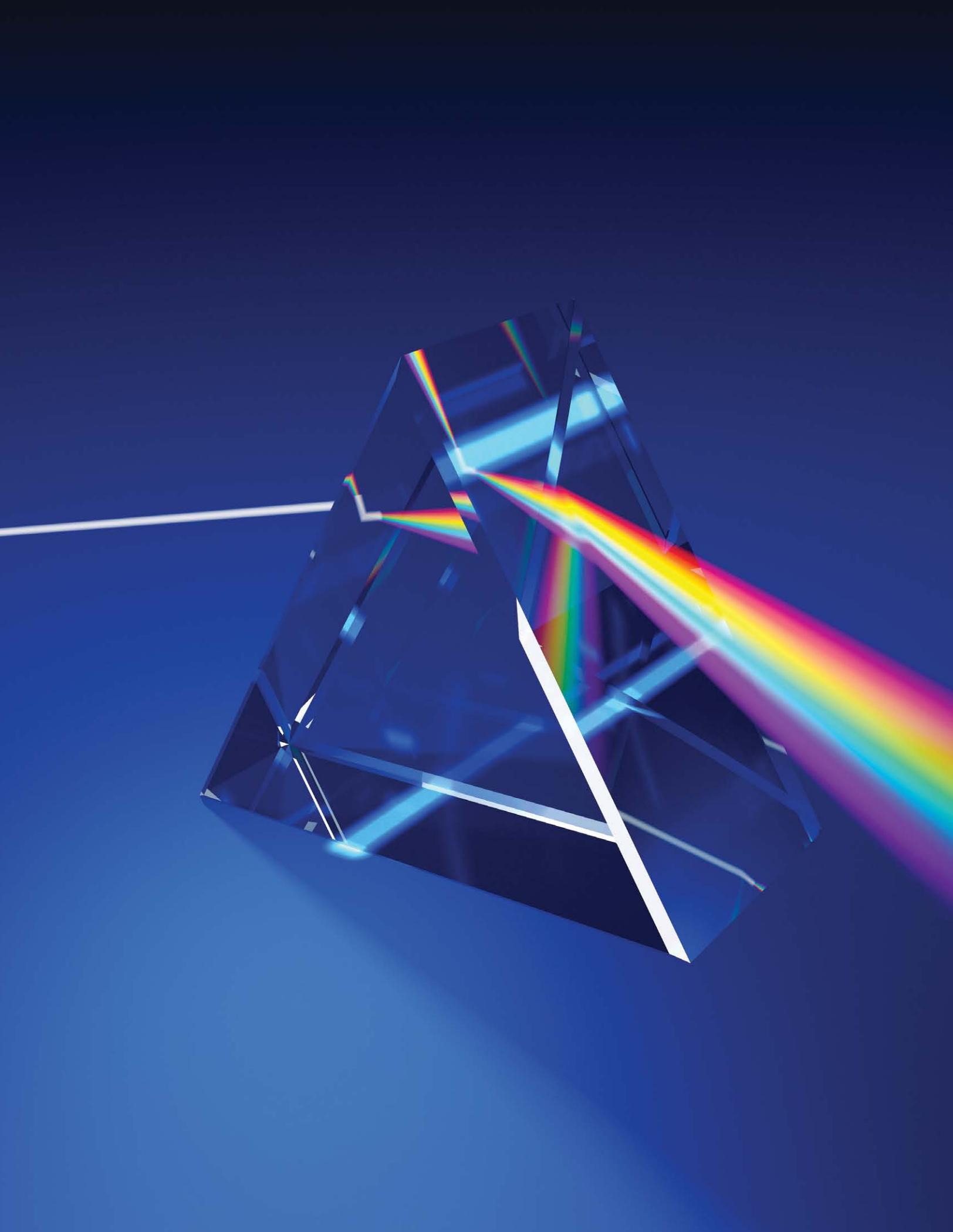
KPMG en México

Consulte videos y resultados por industria, región y tamaño de empresa.  
[kpmg.com.mx](http://kpmg.com.mx)



# Contenido

- 04 | **Prólogo**
- 06 | **Perfil e industria de los encuestados**
- 08 | **Un escenario económico dinámico**
  - 09 Las vicisitudes del TLCAN
  - 09 El enigma de la Reforma Fiscal en Estados Unidos
  - 10 Impacto de la apertura del sector energético
  - 11 Volatilidad de los mercados
  - 12 Optimismo y resiliencia entre los empresarios mexicanos
- 14 | **Factores exógenos a las empresas**
  - 15 El futuro del TLCAN y su impacto en los negocios
  - 17 Reforma Fiscal con escaso impacto inicial
  - 17 Las elecciones pintan el escenario político
- 18 | **Gobierno: una ligera mejoría en la percepción**
  - 22 Ley de ingresos y régimen fiscal no despiertan simpatías
- 28 | **Perspectivas y estrategias a tres años**
- 32 | **TI: oportunidades latentes**
- 36 | **Innovación digital en el control tributario**
- 38 | **Administración integral de riesgos**
- 42 | **Ciberseguridad: barrera contra intrusos**
- 44 | **Disipar riesgos con acciones**
- 46 | **Innovar: el verbo a conjugar**
- 50 | **Robotización de procesos**
- 52 | **Estrategias para crecer a mediano plazo**
- 58 | **Banca y financiamiento**
  - 61 Banca: un pilar sólido del crecimiento
- 62 | **Oportunidades, amenazas y sostenibilidad**
- 65 | **Conclusiones**



# Prólogo



Vivimos una época de importantes cambios para la economía y los negocios, entre los que destacan para México: un nuevo control fiscal por medio de tecnologías de la información, en el que la contabilidad electrónica, los comprobantes fiscales digitales, las auditorías electrónicas y el control de operaciones de *outsourcing* son paralelos a las negociaciones para modernizar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otros acuerdos, como el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México, así como el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica.

Retos particulares se derivarán también de las elecciones en México de 2018; las nuevas licitaciones de campos petroleros; los primeros hallazgos de petróleo y gas; la apertura de gasolineras de marcas privadas; el aumento en la inflación y las tasas de interés; la volatilidad cambiaria y el impacto de la Reforma Fiscal en Estados Unidos, junto con otros riesgos geopolíticos globales. Hemos pasado meses de gran incertidumbre, y 2018 probablemente será igual de intenso.

Para KPMG en México es relevante agradecer nuevamente la confianza depositada en nosotros por parte de más de 900 directores, gerentes, presidentes, miembros de comité y consejo, así como subdirectores de empresas de todo el país, por haber respondido esta encuesta.

Sus opiniones nos permiten publicar hoy la decimotercera edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, que recibió un nuevo récord de 906 respuestas. Con ella, KPMG en México escucha al sector empresarial, documenta sus percepciones y expectativas sobre temas fundamentales como las políticas públicas, las estrategias de negocio, las inversiones en plataformas informáticas y de gestión de riesgos, el financiamiento, entre otros, y lo comparte con la

comunidad de negocios y los terceros interesados para generar valor.

Monitorear el ambiente de negocios de México es un ejercicio que asimismo produce gran valor, sobre todo en escenarios cambiantes como el actual, que muestra indicadores contrastantes y el impacto de fenómenos trascendentes como la renegociación del TLCAN, las elecciones federales de julio, entre otros.

No obstante esta situación, los resultados de la encuesta muestran que los líderes empresariales mexicanos son optimistas con respecto al desarrollo de la economía y en particular a la transformación de sus propios negocios, lo que confirma su firme voluntad y capacidad para enfrentar los retos.

Para KPMG en México es un privilegio compartir con el sector empresarial los hallazgos de esta encuesta, y, al mismo tiempo, invitar a los lectores a reflexionar sobre lo que estos datos representan para diversas industrias, como guía y referencia para las estrategias y apoyos requeridos en su toma de decisiones.

Quedamos a sus órdenes para intercambiar opiniones sobre las tendencias y oportunidades que se desprenden de este estudio, así como para analizar más a detalle lo que traerán los meses venideros al mundo de los negocios de nuestro país.

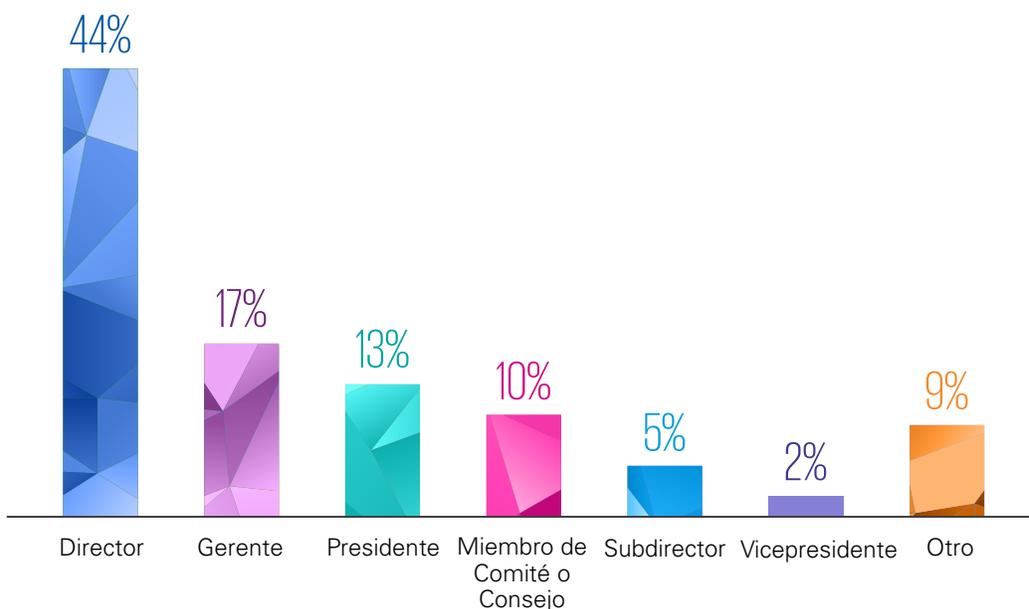
Atentamente,

**KPMG en México**

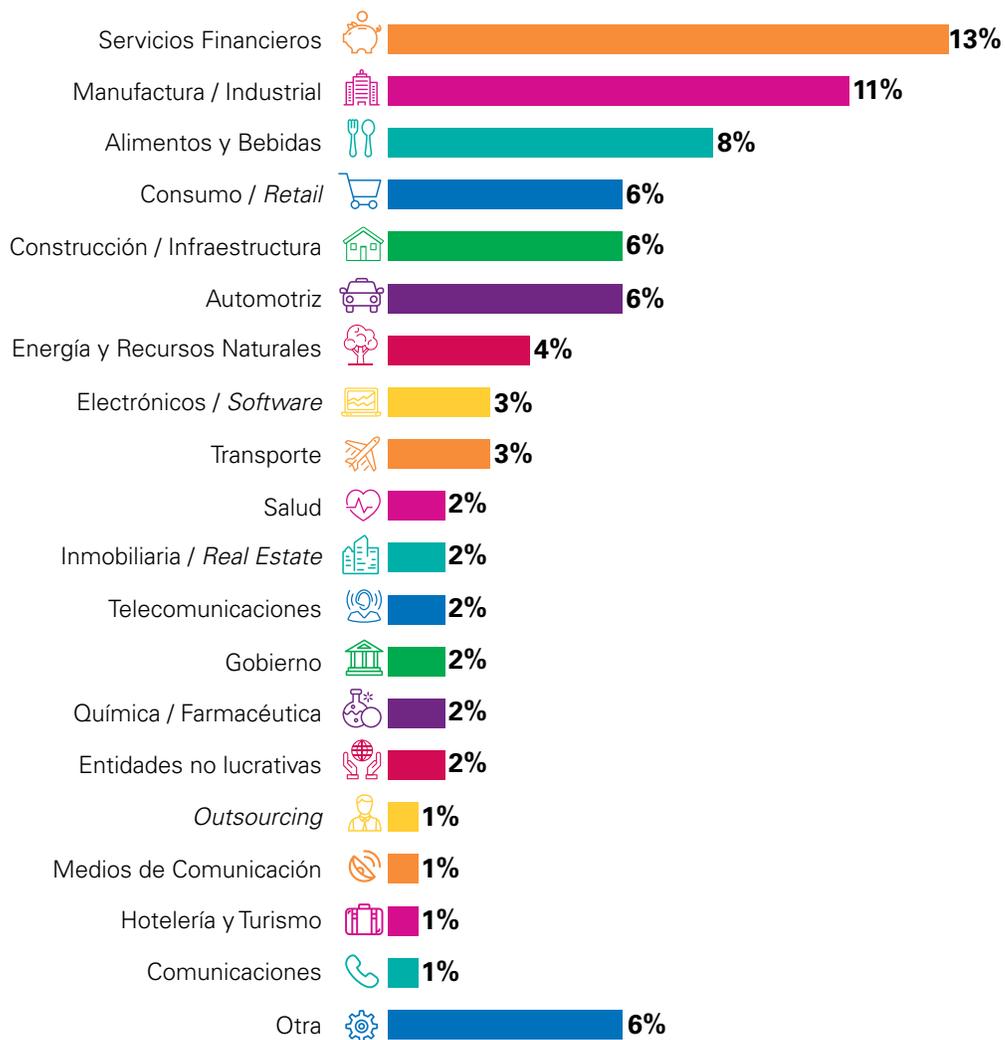


# Perfil e industria de los encuestados

### Perfil



### Industria



# Un escenario económico dinámico

El escenario sobre el que se desarrollaron la economía y la inversión en 2017 estuvo marcado por temas sensibles como las negociaciones para la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la negociación de otros acuerdos comerciales, la Reforma Fiscal en Estados Unidos y su probable repercusión en el régimen tributario de México, los resultados concretos de la Reforma Energética en nuestro país, la apertura de gasolineras de diferentes franquicias, y el acelerado crecimiento de la transformación digital de los negocios, la corrupción y la seguridad.

Por otro lado, destaca la volatilidad provocada por el comportamiento de indicadores como la paridad cambiaria, la inflación y las tasas de interés, junto con las consecuencias de los terremotos de septiembre de 2017, y, en los primeros meses de 2018, el inicio del proceso electoral para elegir al presidente de México, entre otros puestos públicos.

## Las vicisitudes del TLCAN

En enero pasado se realizó la sexta ronda de la renegociación del TLCAN, un complejo proceso en el que los representantes de México han adoptado posturas firmes pero conciliadoras. En varias ocasiones Estados Unidos mencionó la idea de abandonar el tratado a menos que se alcanzaran determinados resultados, al tiempo que otros voceros y grupos industriales han mostrado su interés por llegar a una resolución satisfactoria.

La incertidumbre generada ha tenido impacto sobre la paridad cambiaria, y la posibilidad de que México pueda aceptar las condiciones estadounidenses ha preocupado a algunos sectores, como el automotriz.

En su análisis sobre la situación de la economía, el 27 de febrero de 2018, el Banco de México (Banxico) confirmó cierta celeridad en las exportaciones manufactureras, y señaló que algunos indicadores del consumo privado habían registrado un menor dinamismo, al tiempo que prevalecía la debilidad de la inversión, ocasionando que el balance de riesgos para el crecimiento se mantuviera a la baja, debido al entorno de incertidumbre, especialmente derivado de la renegociación del TLCAN, afectando a la inversión y constituyendo una posible causa de la desaceleración del consumo con respecto a lo observado en el mismo periodo de 2017.

En relación con lo anterior, a pesar del incremento de 12.5% en las exportaciones y de 14.1% en las importaciones durante enero de 2018 con respecto al mismo periodo de 2017, la balanza comercial de México fue deficitaria por un monto de 4,408.3 millones de dólares (mdd),<sup>1</sup> aunque con respecto a las operaciones de comercio exterior con Estados Unidos en el mismo periodo México mantuvo un superávit.

La Reforma Fiscal de Estados Unidos, el sostenido crecimiento de ese país, el aumento en las tasas de interés por parte de la Reserva Federal (FED), entre otros factores, han impulsado un fortalecimiento del dólar, que en diciembre se cotizó en más de 19 pesos. Debido a esta situación, Banxico decidió aumentar la tasa de interés interbancaria (TII) a 7.5%,<sup>2</sup> entre otras medidas destinadas a respaldar el peso y contener la inflación, que cerró enero de 2018 con un tasa de 5.55%.<sup>3</sup>

Banxico señaló además que el panorama para la inflación se ha tornado más complejo. En particular, desde el tercer trimestre de 2017 se registraron presiones sobre la cotización

de la moneda nacional asociadas con diversos factores, especialmente la renegociación del TLCAN y la normalización de la política monetaria en Estados Unidos. Por otro lado, la inflación general anual se vio afectada por factores no previstos, llevándola a niveles mayores a los esperados.

## El enigma de la Reforma Fiscal en Estados Unidos

En Estados Unidos se promulgó recientemente una Reforma Fiscal de grandes alcances, que entre otras medidas recortó la tasa del impuesto corporativo de 35% a 21%, lo que se ha interpretado como un importante incentivo para la radicación de empresas y capitales en ese país, fomentando la competitividad, el crecimiento económico y la generación de empleos. Algunas empresas podrían incluso trasladar operaciones a Estados Unidos con el objeto de beneficiarse de las nuevas tasas de impuestos.

Existe, sin embargo, un enigma con respecto a la comprensión cabal de qué ocurrirá al llevar a la práctica la Reforma Fiscal en Estados Unidos, considerando factores como que en enero de 2018 la tasa de desempleo en ese país era de 4.1%, la más baja desde 2000,<sup>4</sup> así como la incertidumbre sobre el déficit fiscal en la economía estadounidense, la falta de claridad en varias disposiciones, el impacto de cargas fiscales de impuestos estatales y la limitación de ciertas deducciones.

En este nuevo escenario, la Alta Dirección de las organizaciones mexicanas con negocios en Estados Unidos debe gestionar los riesgos de manera adecuada, buscando oportunidades en un entorno tan complejo como el que se está gestando, además de conocer a profundidad los alcances del marco tributario.

<sup>1</sup> Fuente: Inegi, Comunicado de prensa Núm. 112/18, 27 de febrero de 2018, [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/balcom\\_o/balcom\\_o2018\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/balcom_o/balcom_o2018_02.pdf), consultado el 5 de marzo de 2018.

<sup>2</sup> Fuente: Banxico, Anuncio de Política Monetaria, Ciudad de México, 8 de febrero de 2018, <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-monetaria/boletines/%7B55536148-BA81-97FD-1998-95EF37BB4BA4%7D.pdf>, consultado el 5 de marzo de 2018.

<sup>3</sup> Inegi, Índice Nacional de Precios al Consumidor Enero 2018, [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/inpc\\_2q/inpc\\_2q2018\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/inpc_2q/inpc_2q2018_02.pdf), consultado el 5 de marzo de 2018.

<sup>4</sup> Fuente: Bureau of Labor Statistics, The Employment Situation – January 2018, Washington D.C., 2 de febrero de 2018, <https://www.bls.gov/news.release/empsit.nr0.htm>, consultado el 5 de marzo de 2018.

Los potenciales impactos en los negocios de empresas mexicanas en Estados Unidos podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Incentivo a la inversión en nueva planta y equipo
- Repatriación de ganancias mantenidas fuera de Estados Unidos
- Gravámenes adicionales a pagos a subsidiarias en México
- Regreso a Estados Unidos de la propiedad intelectual mantenida en Europa
- Posibilidad de que en algunos casos vehículos en Estados Unidos se consideren como residentes en un régimen fiscal preferente (refipre)

Esto último llama la atención, porque implicaría aspectos como tasas de retención por los pagos realizados a dicho país, presentación de declaraciones informativas, transparencia de los ingresos en aquellas entidades mexicanas que mantengan inversiones en acciones en sociedades radicadas en ese país, entre otros.

Todos estos cambios afectarían el interés o apetito de los inversionistas con respecto a la condición de México como un buen lugar para realizar negocios por lo que debe evaluarse la posibilidad de ajustar el régimen fiscal de manera integral para mantenerse competitivo y continuar atrayendo inversiones, aprovechando factores como:

- Condiciones geográficas y recursos naturales
- Mano de obra calificada y menores costos
- Costos inherentes a la construcción o puesta en marcha de la planta productiva
- Comparación de tasas efectivas, considerando los impuestos estatales que también se cubren en Estados Unidos

Bajo este nuevo escenario tendrán que discutirse temas como la disminución de la tasa del impuesto sobre la renta (ISR), la derogación de la tasa de 10% en el pago de dividendos, el tan comentado asunto de la generalización del impuesto al valor agregado (IVA) y la adopción de medidas inmediatas, como:

- Otorgar un mayor impulso a las reglas de operación de las zonas económicas especiales (ZEE)
- Evaluar el retorno de estímulos como la deducción inmediata, bajo la implementación de esquemas más atractivos (considerar también los bienes usados, así como tasas de demérito equivalentes a 100%)
- Permitir la deducción al 100% de las erogaciones relacionadas con las prestaciones exentas otorgadas a los trabajadores

En algunos casos tendrá que ser la tecnología, incluyendo la automatización y la robótica, quien ayude a las organizaciones a alcanzar el crecimiento deseado; en otros casos, serán los trabajadores sobre quienes recaerán las metas de desarrollo de las empresas.

Estos factores hacen necesario realizar un modelaje de negocios que incluya de forma completa factores como los mercados potenciales (comercio exterior), las cargas fiscales efectivas, otras regulaciones, entre otros.

## Impacto de la apertura del sector energético

2017 fue el primer año en que consumidores y nuevos operadores pudieron constatar los primeros resultados de la apertura del sector energético. Tras las primeras rondas de licitaciones, se inició la operación de los ganadores. Establecidos los procedimientos regulatorios y las definiciones, se ha visto la progresiva liberación de precios de los combustibles, se otorgaron los primeros permisos para importación, almacenamiento, transporte y comercialización de hidrocarburos, y se anunciaron hallazgos de petróleo y gas en pozos perforados por los nuevos operadores.

Una de las manifestaciones más visibles de la apertura es la remodelación y abanderamiento de centenares de gasolineras de alrededor de 20 marcas nacionales y extranjeras, que participarán con aquellas operadas bajo la franquicia de Pemex<sup>M.R.</sup>.

La mayor parte de las estaciones de servicio distribuyen temporalmente la gasolina importada por la empresa productiva del Estado, con el agregado de aditivos y otros servicios diferenciados. Esto se mantendrá hasta que importadores y comercializadores obtengan los permisos correspondientes, contratando o disponiendo de la infraestructura de recepción, transporte y almacenamiento que les permita operar de forma independiente.

Menos llamativos, aunque igualmente importantes, fueron los hallazgos en pozos exploratorios de un operador privado, en particular el pozo Ixachi-1, de Pemex, con gas y petróleo crudo ligero, que la compañía describió como “el más importante realizado por Petróleos Mexicanos en campos terrestres en los últimos 15 años,”<sup>5</sup> así como



las temporadas abiertas para reservar capacidad para la importación de gas natural y gasolinas en el norte del país, utilizando infraestructura de Cenagas y Pemex, respectivamente.

En el futuro seremos testigos del desarrollo de una nueva industria energética, en la que empresas nacionales se verán beneficiadas por el cumplimiento de los porcentajes mínimos de contenido nacional que las organizaciones asignatarias, permisionarias u operadoras, deberán cumplir durante la vigencia de los contratos. Dicho contenido nacional se asocia a la contratación de bienes, servicios, mano de obra, infraestructura local y transferencia de tecnología, en beneficio de la economía nacional.

Por otro lado, desde la puesta en marcha de la apertura del sector eléctrico, los distintos mecanismos implementados (mercado *spot*, subastas a largo y mediano plazo), junto con los acuerdos privados para la compra de energía (PPA, por sus siglas en inglés), ya están funcionando con resultados interesantes.

Uno de estos resultados es que en la tercera subasta a largo plazo, México tuvo los menores precios a nivel internacional con una tendencia descendente con respecto a las dos primeras.

Por otra parte, la Comisión Reguladora de Energía (CRE) publicó una nueva metodología para el cálculo de tarifas eléctricas y los generadores privados están dispuestos a ofrecer energía con descuentos competitivos en relación con dichas tarifas.

¿Qué se deriva de estas circunstancias? La señal enviada por estos resultados es de eficiencia. Los resultados de las subastas de energías renovables o limpias indican que existen generadores renovables capaces de producir energía limpia a precios competitivos.

Las nuevas tarifas de Comisión Federal de Electricidad (CFE) se desarrollaron en un intento por reflejar los costos reales de generación y evolucionar como una empresa más eficiente y rentable. Por su parte, los generadores, flexibilizando sus condiciones para la firma de PPA, están creando un mercado más competitivo con ofertas atractivas para los consumidores.

En suma, la apertura del sector energético mexicano seguirá representando una oportunidad de negocios para participantes nacionales y extranjeros que vean el potencial de desarrollo de todos los eslabones de la cadena de valor tanto en gas, petróleo y petrolíferos como en el sector eléctrico.

## Volatilidad de los mercados

Como es natural en procesos de inestabilidad e incertidumbre para la toma de decisiones a mediano y largo plazo, esta situación se reflejó en el principal indicador de la Bolsa Mexicana de Valores (S&P/BMV IPC) que pasó de un máximo de 51,665 puntos a fines de julio de 2017 a 47,729 el 5 de marzo de 2018.<sup>6</sup>

Parte de estos ajustes se explican por decisiones de política monetaria de Banxico, que a lo largo de 2017 aumentó en cinco ocasiones la tasa de interés de referencia, desde 5.75% hasta 7.25%.

<sup>5</sup> Fuente: Pemex, "Anuncia el Presidente de la República el mayor yacimiento terrestre descubierto por Pemex en los últimos 15 años", Ciudad de México, 3 de noviembre de 2017, [http://www.pemex.com/saladeprensa/boletines\\_nacionales/Paginas/2017-093-nacional.aspx](http://www.pemex.com/saladeprensa/boletines_nacionales/Paginas/2017-093-nacional.aspx), consultado el 16 de enero de 2018.

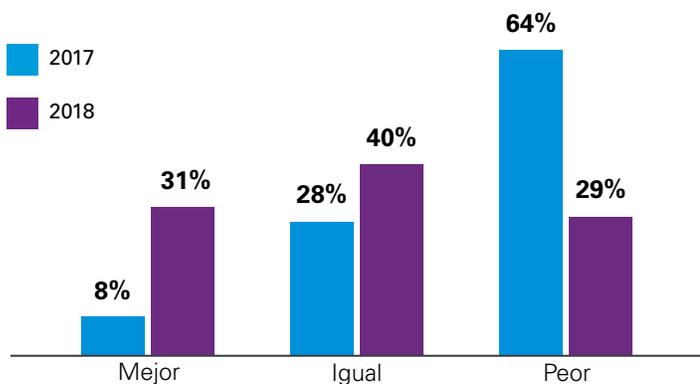
<sup>6</sup> Fuente: Bolsa Mexicana de Valores, Índices de Mercado, Ciudad de México, s/f, <http://www.bmv.com.mx/es/indices/principales/>, consultado el 5 de marzo de 2018.

# Optimismo y resiliencia entre los empresarios mexicanos

A pesar de los fenómenos sociales y económicos que están interactuando en México, los resultados de la encuesta muestran que los empresarios conservan las expectativas positivas del pasado, y en algunos casos estas han aumentado. Un espíritu emprendedor que se ha sostenido firme y resiliente, en particular con respecto al comportamiento de sus propios negocios.

Una muestra son las respuestas sobre la evolución de la economía mexicana en 2018: 31% de los líderes piensan que esta será mejor que la de 2017, y 40% que se mantendrá igual, lo que suma 71% de votos optimistas, contra 29% de quienes esperan un retroceso (menos de la mitad que en 2017).

## Espera que la economía del país durante 2018 con respecto a 2017 sea...



Hay razones para explicar esta actitud favorable como la información preliminar de la Secretaría de Economía, de enero a diciembre de 2017, que indica que México recibió 29,695 mdd de inversión extranjera directa (IED), 11% más que la cifra del mismo periodo de 2016, que fue de 26,738.6 mdd.<sup>7</sup>

Por otra parte, datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) publicados en enero señalan que la balanza comercial arrojó un déficit de 4,408.3 mdd. Las exportaciones en enero fueron 12.5% mayores que el año pasado, para alcanzar 30,730.1 mdd. En el desglose,

las exportaciones petroleras crecieron 24.1%, las manufactureras 10.5% y las automotrices 9%.<sup>8</sup>

Las economías en el mundo han caminado adecuadamente a pesar de la incertidumbre, y esto es lo que los líderes empresariales en México están viendo al contestar la encuesta de este año.

Con respecto al comportamiento de sus empresas, dadas las condiciones económicas mundiales, 56% de los directivos esperan que el crecimiento de su negocio en 2018 sea de un dígito (un ligero descenso con respecto al 64% de 2017); de manera contrastante, 31% prevé un crecimiento de dos dígitos, un pico que no se había visto en los años previos, y que contrasta con el 5% de 2017.

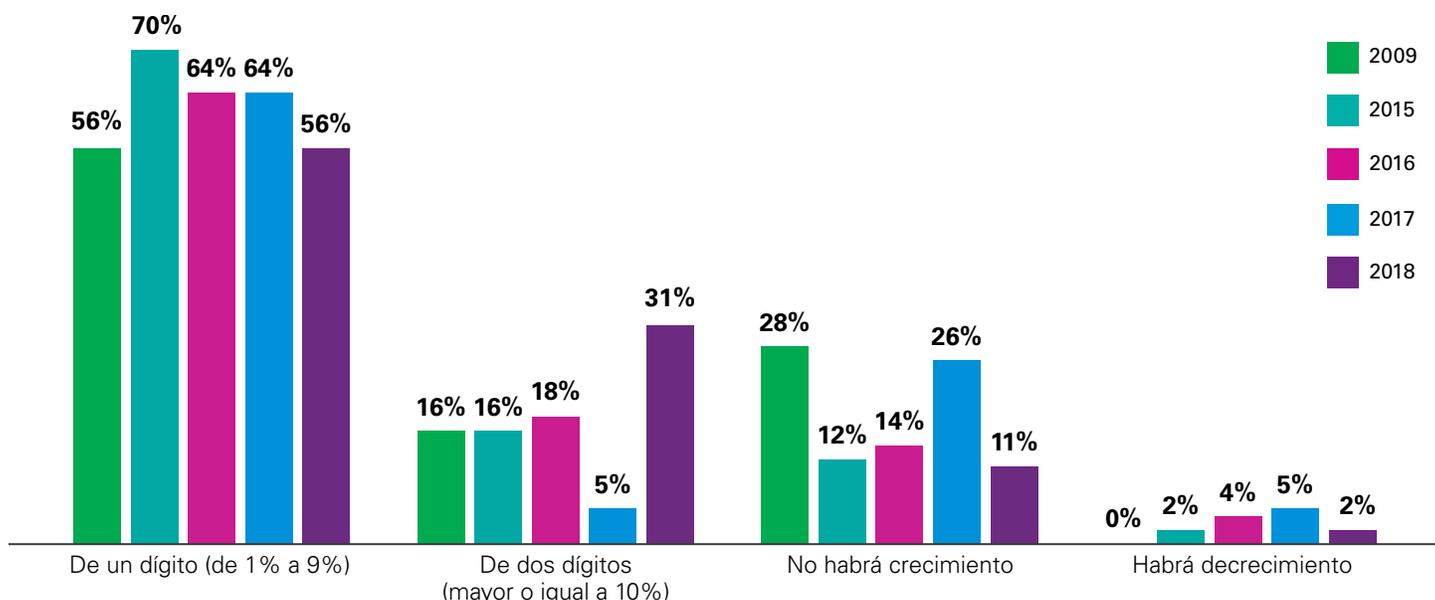
En total, 98% de las empresas esperan crecer de manera relevante o, por lo menos, mantener el mismo ritmo que hasta ahora, y solo 2% considera que habrá un decrecimiento. Todo esto, a pesar de que los pronósticos publicados en diferentes fuentes son por lo general moderados, y que también hay indicadores que están retrocediendo ligeramente, como el consumo interno.

<sup>7</sup> Fuente: Secretaría de Economía, Comunicado, Ciudad de México, 21 de febrero de 2018, <https://www.gob.mx/se/articulos/de-enero-a-diciembre-de-2017-mexico-registro-29-695-millones-de-dolares-de-inversion-extranjera-directa?idiom=es>, consultado el 5 de marzo de 2018.

<sup>8</sup> Fuente: Inegi, Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México durante enero de 2018, Aguascalientes, 27 de febrero de 2018, [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/balcom\\_o/balcom\\_o2018\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/balcom_o/balcom_o2018_02.pdf), consultado el 5 de marzo de 2018.

Sobre la evolución de la economía mexicana en 2018, 31% de los líderes piensan que será mejor que la de 2017

### Dadas las condiciones económicas mundiales, espera que el crecimiento de su negocio en 2018 sea...

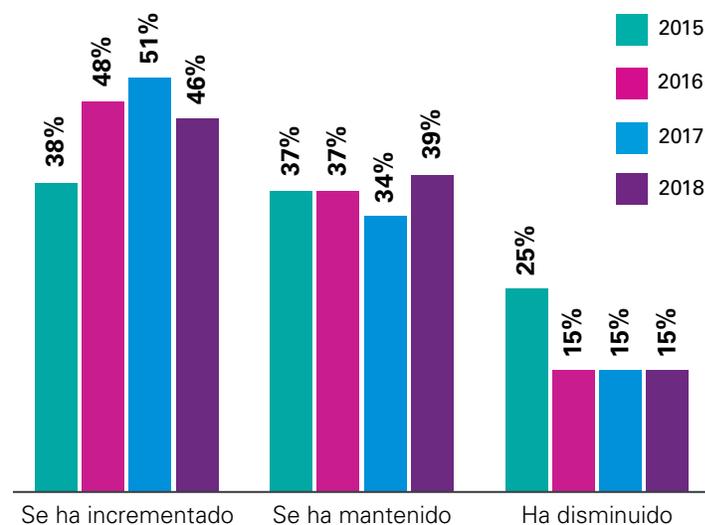


La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en un documento publicado a fines de 2017, apuntó que el crecimiento de México para ese año sería de 2.2%, perspectiva menor a la de 2016 (2.9%), y que el dinamismo del sector externo sería contrarrestado por la caída de la inversión, principalmente pública, así como por el efecto negativo de los desastres naturales.<sup>9</sup>

Es preciso mencionar que la tasa de desempleo se ha mantenido a la baja de forma estable, con un mínimo de 3.4%<sup>11</sup> en enero. Según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en enero se crearon 113,722 nuevos puestos, 36% más que en enero de 2017.<sup>12</sup>

La predicción coincide con la de los analistas del sector privado consultados por Banxico, publicada en febrero, que consideran un crecimiento de 2.2% para cerrar 2018, mientras que la Cepal estima un crecimiento de 2.4% debido a una mejoría en el comercio internacional, al aumento de los ingresos petroleros y a las actividades de reconstrucción derivadas de los desastres naturales de 2017.<sup>10</sup>

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



Aunque las posibilidades de crecimiento de la economía son modestas, el optimismo entre los directivos es consistente y, combinado con indicadores de signo positivo, como la IED y el comercio exterior, podrían traducirse en nuevas inversiones y proyectos, así como en un aumento del empleo formal. El factor de que los diferentes tratados se solucionen favorablemente, sobre todo el TLCAN, está influyendo en estos resultados.

En concordancia con esta visión, a pesar de factores que podrían ser adversos como el aumento de las tasas de interés y la inflación, las respuestas muestran que los negocios han tenido un buen rendimiento en los últimos tres años: casi la mitad (46%) reporta un incremento de la rentabilidad, y apenas 15% considera que esta ha disminuido.

<sup>9</sup> Fuente: Cepal, Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2017. Documento informativo, Santiago de Chile, diciembre de 2017, [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/7/BPE2017\\_Mexico\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/7/BPE2017_Mexico_es.pdf), consultado el 20 de enero de 2018.

<sup>10</sup> Fuente: Banxico, Encuestas sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado, Ciudad de México, 1 de marzo de 2018, <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7B636B1384-BDE5-A3E6-B034-C7FB1CC9A7C4%7D.pdf>, consultado el 5 de marzo de 2018.

<sup>11</sup> Fuente: Inegi, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), Aguascalientes, enero de 2018, <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>, consultado el 5 de marzo de 2018.

<sup>12</sup> Fuente: IMSS, Comunicado 1/2018 Presidencia, Ciudad de México, febrero 2018, <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201802/12>, consultado el 5 de marzo de 2018.

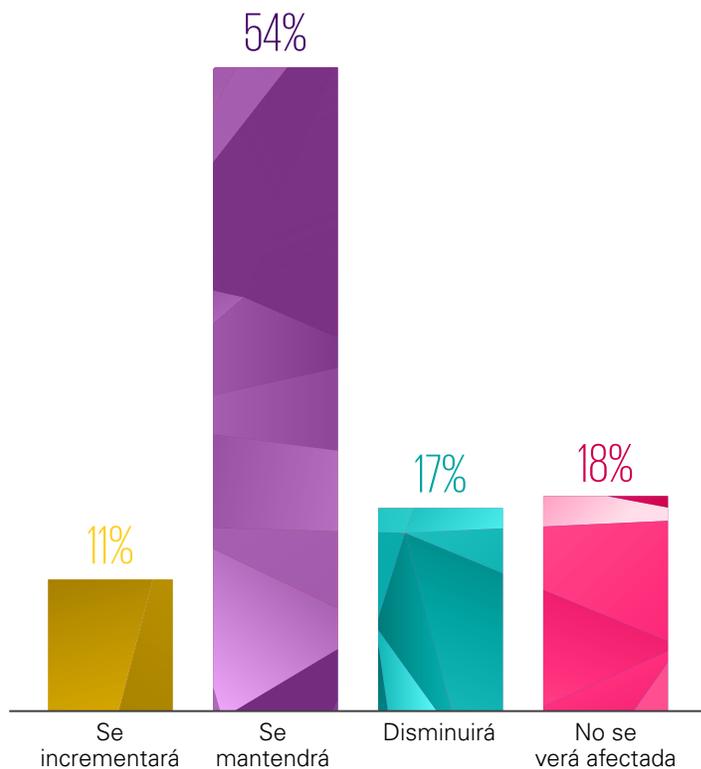
# Factores exógenos a las empresas

Con respecto a la renegociación del TLCAN, en varias ocasiones se hizo notar que México no se levantaría de la mesa de discusión salvo una denuncia (retiro) del tratado por parte de Estados Unidos, pero que asimismo mantendría una posición firme frente a las posturas de dicho país (solución de controversias, cláusula del ocaso, limitación a la exportación de frutas y hortalizas mexicanas en temporada, reglas de origen para la industria automotriz, entre otros temas).

“Constantemente buscamos ampliar nuestro portafolio de productos, enfocándonos con fuerza en el crecimiento geográfico, lo que nos ha llevado a exportar a otras regiones, incluso a África y al Medio Oriente”

**Luis A. Pardo**  
 Presidente  
 Trinity Mexico

Con respecto a la renegociación del TLCAN considera que la rentabilidad de su empresa...



## El futuro del TLCAN y su impacto en los negocios

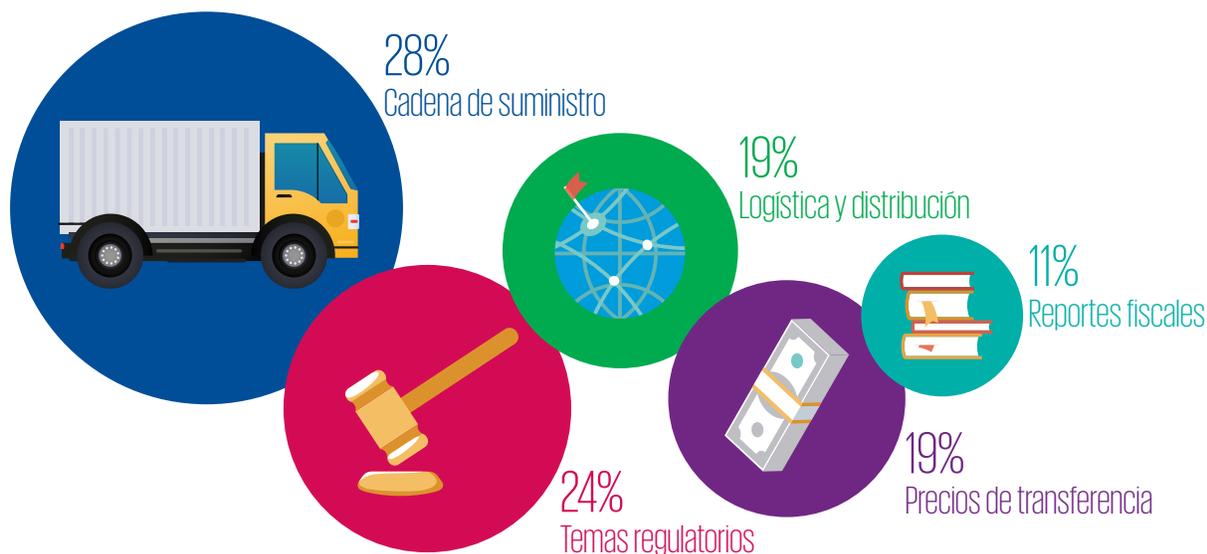
Los capítulos de pequeñas y medianas empresas, competencia y anticorrupción han sido cerrados junto con el anexo sectorial de eficiencia energética, así como el de tecnologías de la información y comunicaciones, presentando avances en telecomunicaciones, comercio digital, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, así como anexos sectoriales farmacéuticos, químicos y cosméticos.

La incertidumbre sobre el retiro de Estados Unidos, sin embargo, ha sido matizada por la posibilidad de que México se ampare en las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que consideran el pago de algunos aranceles. Hay que recordar que, derivado de que México se considera un país en desarrollo, las tasas arancelarias que podría manejar con Estados Unidos y Canadá serían mayores que las que dichos países podrían imponer a México.

Estos contrastes no desaniman a la Alta Dirección, que a pregunta expresa considera que con respecto a la renegociación del TLCAN la rentabilidad de sus empresas se mantendrá (54%) e incluso aumentará (11%), mientras que una minoría teme que disminuya (17%).

Si el TLCAN no alcanzara los resultados esperados, las áreas que se verían más afectadas serían las de logística y cadena de suministro, junto con las relacionadas con temas regulatorios, precios de transferencia y cumplimiento fiscal.

## ¿Cuáles son los principales procesos de negocio de su empresa que se verán impactados por la renegociación del TLCAN?



Derivado de lo anterior, la planeación de escenarios cobra especial importancia para identificar posibles impactos en la operación de las compañías, así como alternativas para afrontar las situaciones que podrían presentarse, incluyendo la evaluación de clientes y proveedores de países distintos a los actuales. Tanto la Reforma Fiscal en Estados Unidos como las posibles adecuaciones al TLCAN deben considerarse como elementos intrínsecos en la evaluación de escenarios.

Aunado a esto, con la finalidad de aislar el posible efecto de las modificaciones al TLCAN es recomendable poner énfasis en el cumplimiento aduanero y fiscal de las empresas, dado el papel tan activo que ha tomado la autoridad en este sentido y que contingencias en alguno de esos dos aspectos podrían complicar la operación de las compañías al margen del posible impacto por la propia renegociación del TLCAN.

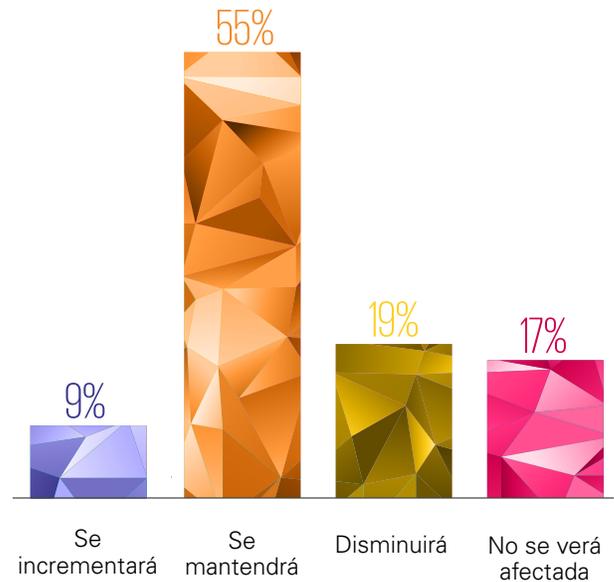
La Alta Dirección considera que la rentabilidad de sus empresas se mantendrá (54%) e incluso aumentará (11%), con respecto a la renegociación del TLCAN

## Reforma Fiscal con escaso impacto inicial

Con base en los avances de la Reforma Fiscal en Estados Unidos, 55% de los directivos consideran que la rentabilidad de su empresa se mantendrá igual que hasta ahora, 9% incluso piensan que aumentará, y solo 19% pronostica una disminución.

Estas respuestas deben considerarse con cautela, analizando las nuevas disposiciones fiscales en Estados Unidos junto con las regulaciones correlacionadas, considerando también que, al cierre de la encuesta, las autoridades mexicanas no habían indicado de qué forma respondería el régimen fiscal local. Se puede intuir que los empresarios nacionales confían en que la competitividad y la fluidez de los negocios se mantendrán y que no habrá consecuencias graves.

**Considera que, con base en los avances de la Reforma Fiscal en Estados Unidos, la rentabilidad de su empresa...**

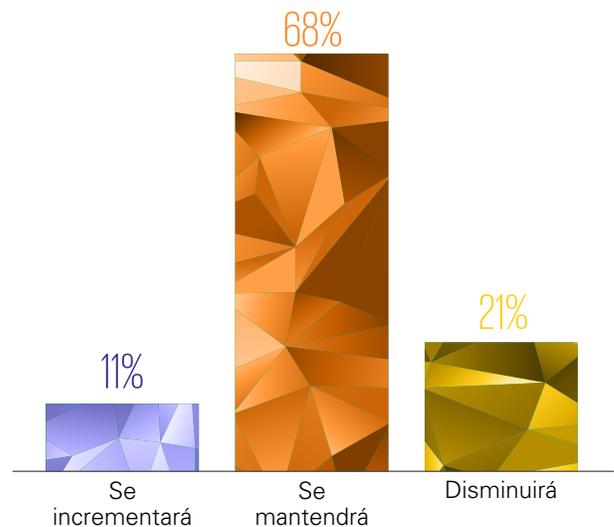


## Las elecciones pintan el escenario político

Este año habrá elecciones federales y estatales, calificadas entre las más importantes de los últimos años, algo que sin duda ocupará la mayor parte del espacio en los medios de comunicación.

Sin embargo, a pesar de las discusiones y polémicas, junto con los mensajes que promueven los candidatos, la mayoría de los líderes de empresa (68%) no esperan que las elecciones de 2018 tengan impacto en la rentabilidad de su empresa.

**¿Qué impacto tendrán las elecciones de 2018 en la rentabilidad de su empresa?**



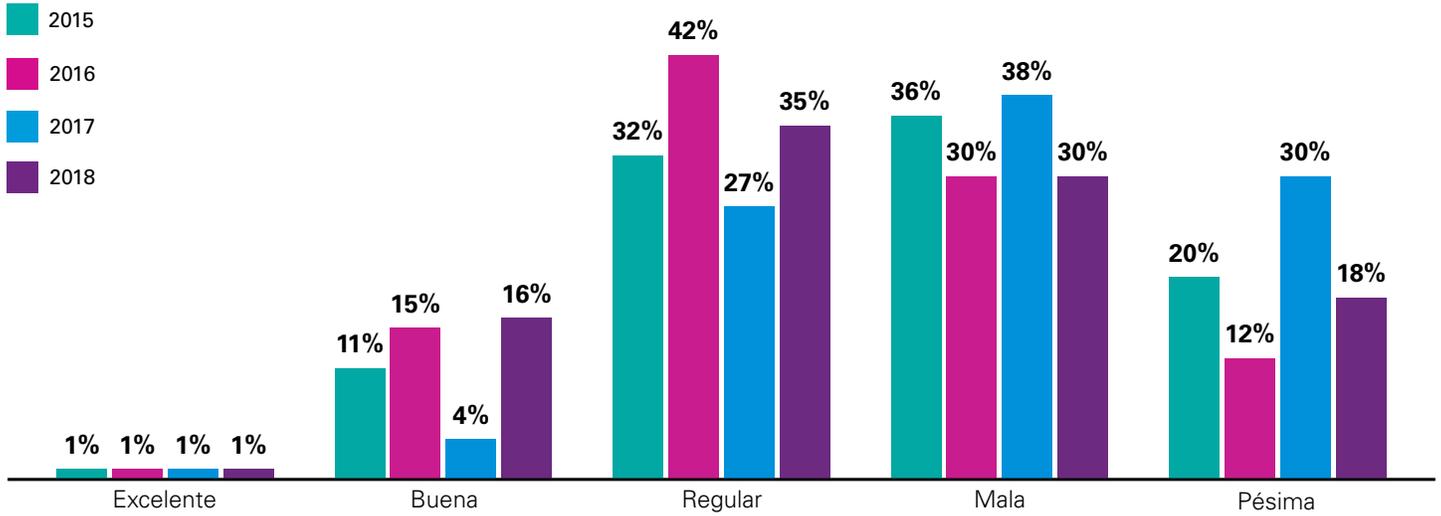


# Gobierno: una ligera mejoría en la percepción

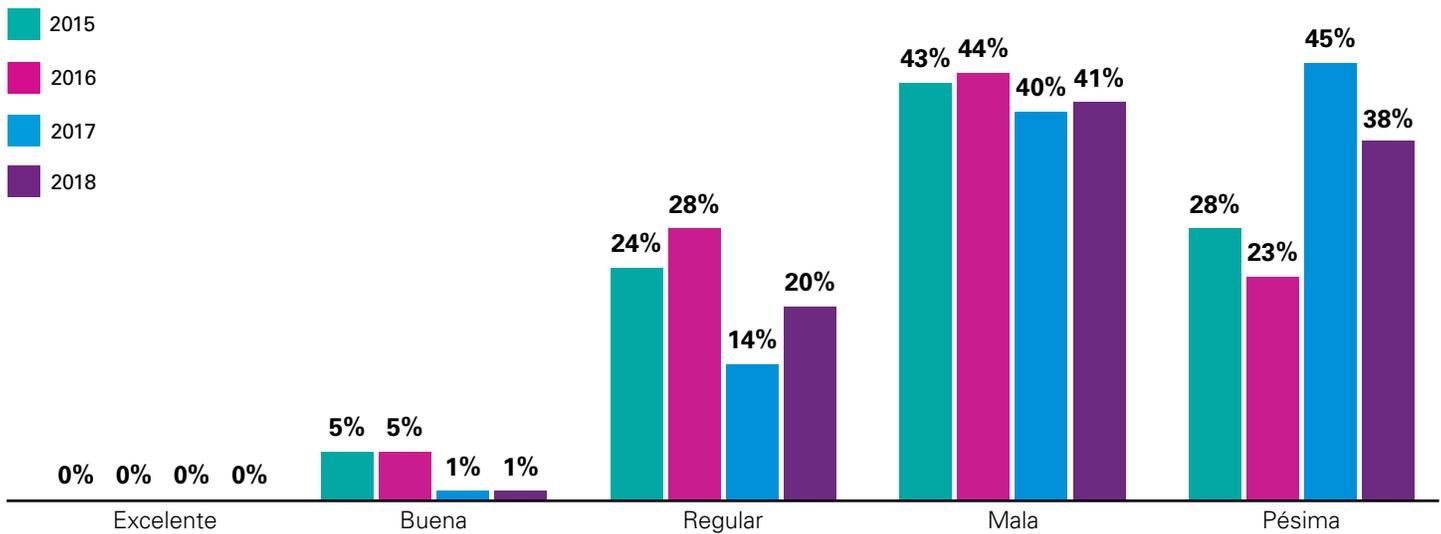
La disposición favorable sobre el desempeño y rentabilidad de las empresas incluye también una ligera mejoría con respecto al gobierno. Las respuestas positivas tuvieron un alza en diversos renglones. En el caso del gobierno federal, la calificación sobre su actuación ante el entorno económico que vive el país pasó de 4% (2017) a 16% en la categoría "Buena", mientras que "Pésima" bajó de 30% (2017) a 18%.

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

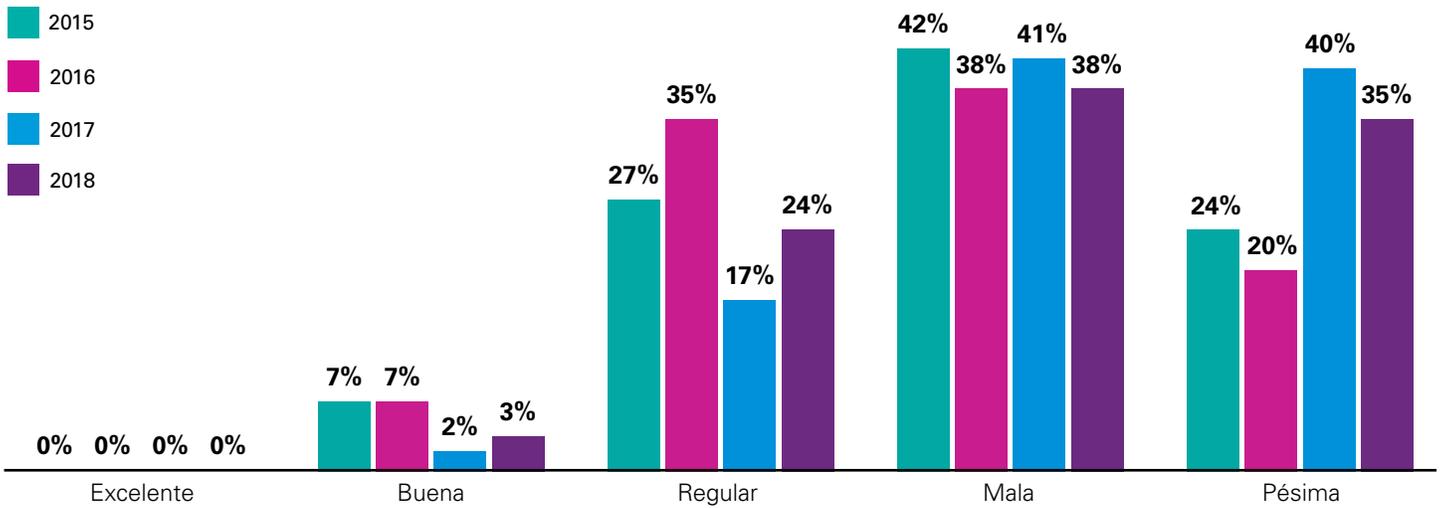
Gobierno federal



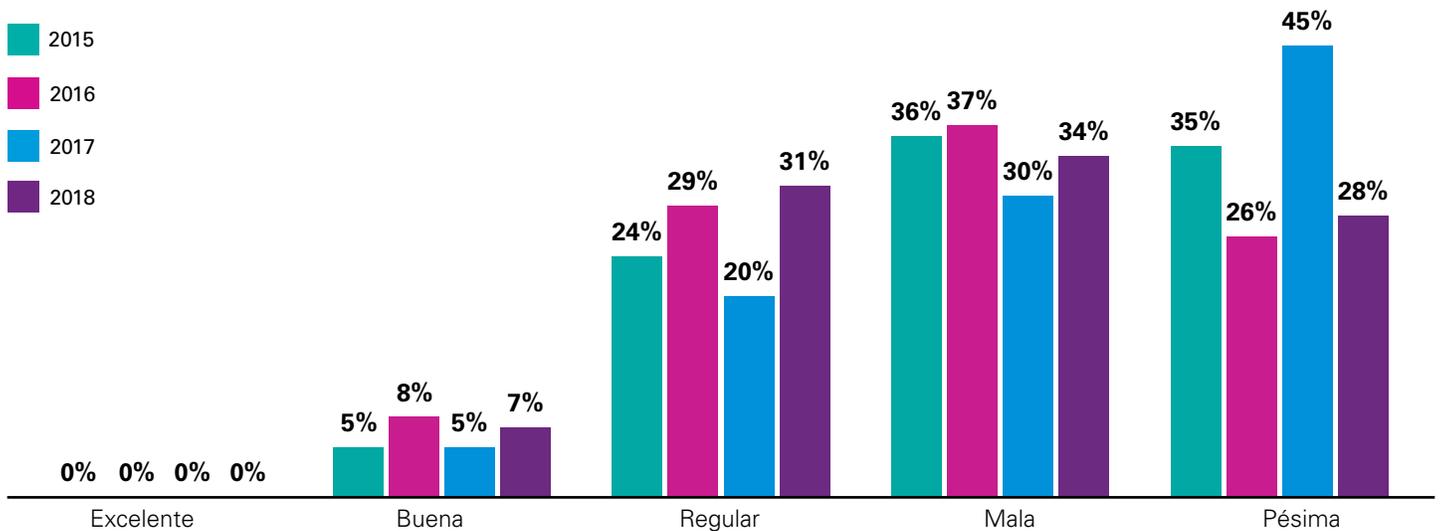
Diputados



### Senadores



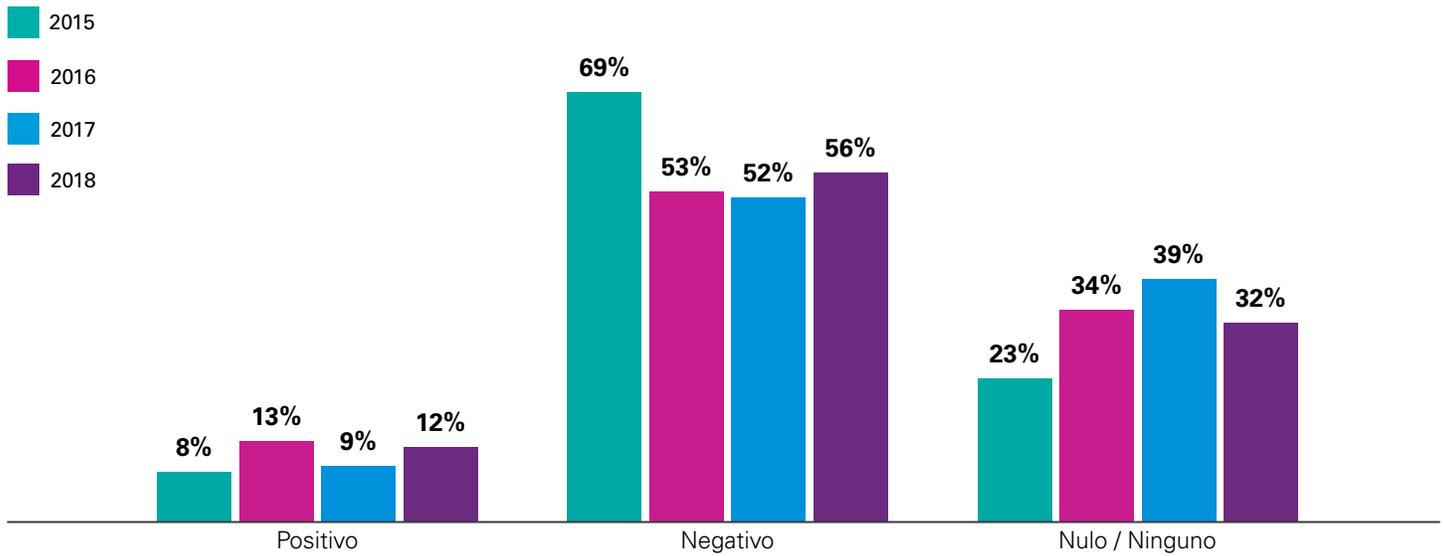
### Gobiernos estatales



Es posible suponer que los empresarios quieren reconocer en esta ocasión algunas iniciativas, empezando por los primeros resultados de las reformas estructurales, sobre

todo, la de telecomunicaciones y la energética, la forma de llevar las negociaciones del TLCAN, entre otras que podrían despertar empatía.

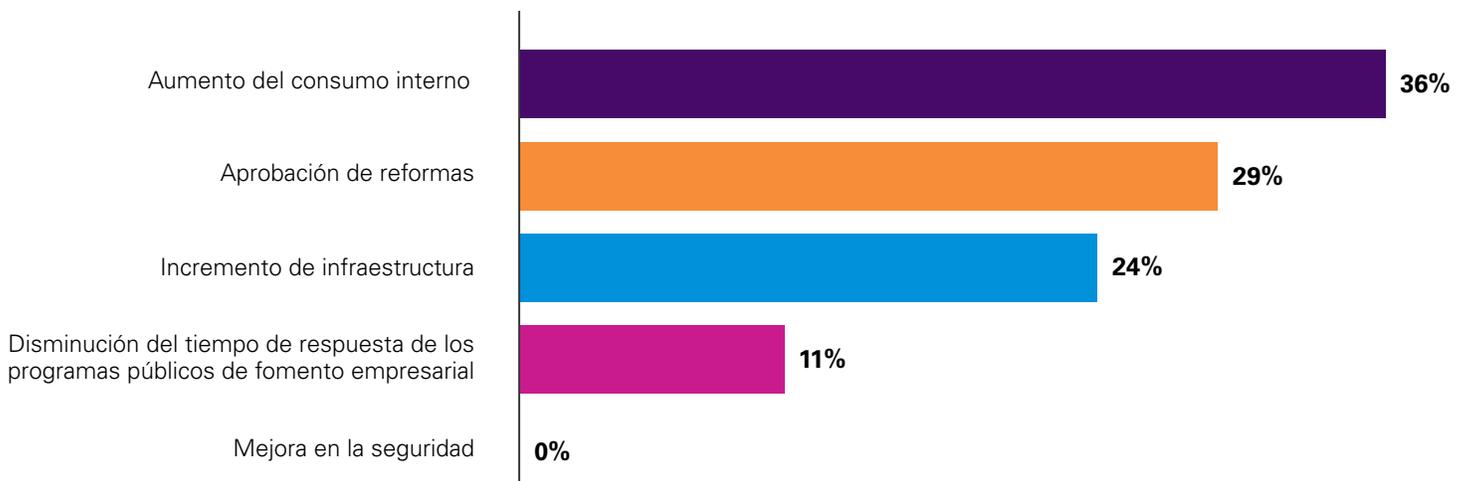
**Considera que la actuación del gobierno tuvo un impacto en la competitividad de su empresa durante 2017...**



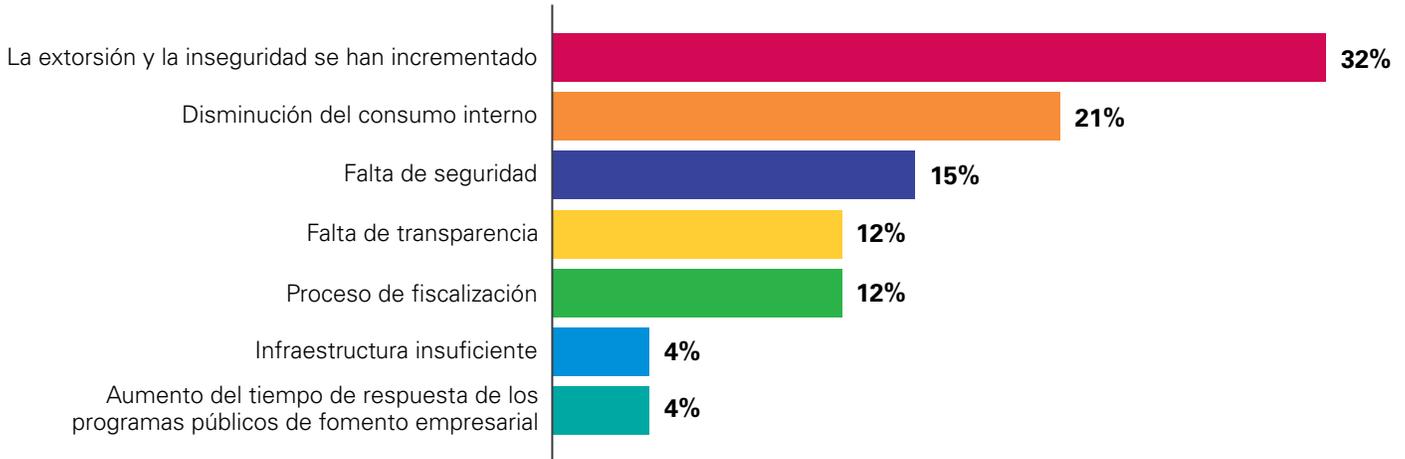
Hay una ligera alza al calificar la actuación del gobierno y su impacto en la competitividad de las empresas durante 2017: la calificación positiva creció de 9% a 12%, pero con un incremento de respuestas negativas, que subieron a 56%.

Las cifras han variado poco en los últimos años, lo que sugiere que esta administración, que inicia su último año de gestión, no consiguió convencer a los empresarios sobre sus decisiones para mejorar el ambiente de negocios y la competitividad de las compañías.

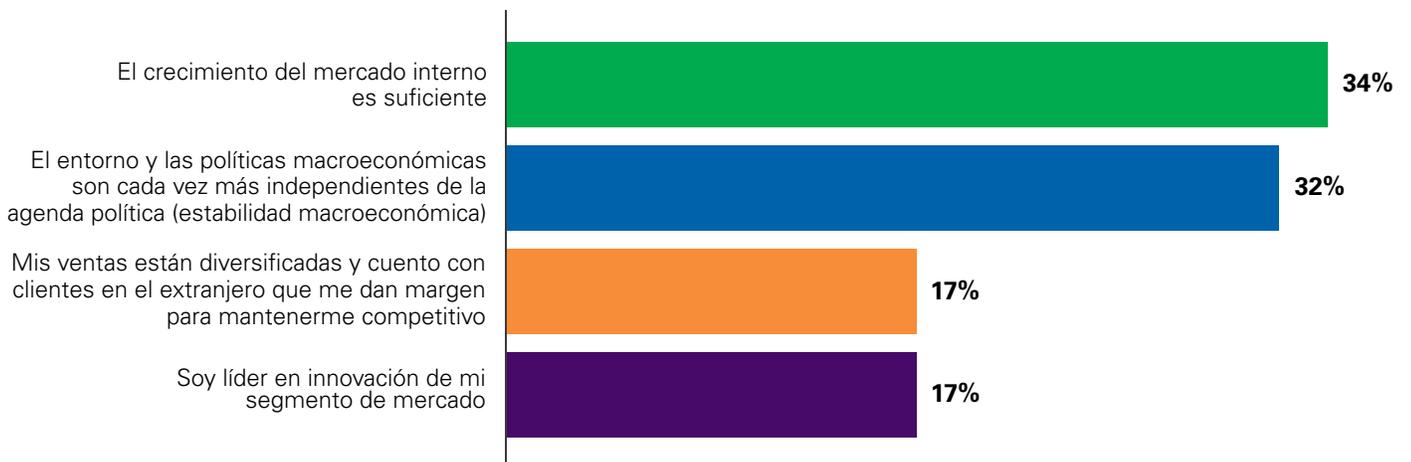
**Seleccionó impacto Positivo, ¿por qué?**



### Seleccionó impacto Negativo, ¿por qué?



### Seleccionó impacto Nulo / Ninguno, ¿por qué?



Entre la pequeña proporción de respuestas positivas (12%), los conceptos más señalados son el aumento en el consumo interno y la aprobación de reformas (36% y 29%, respectivamente), y ninguna respuesta reconoce una mejoría en la seguridad como parte de los esfuerzos gubernamentales.

En cambio, la inseguridad es la principal queja para quienes calificaron como negativo el desempeño del gobierno: más de la mitad destaca el incremento en la extorsión y la inseguridad (47%), así como la disminución del consumo interno (21%).

## Ley de ingresos y régimen fiscal no despiertan simpatías

Como en años anteriores, los empresarios consultados no ocultan sus reservas sobre las posibilidades de la Ley de Ingresos de la Federación de fomentar el desarrollo y crecimiento de los negocios.

Esta ley, propuesta cada año por el Poder Ejecutivo y aprobada por el Congreso, es el instrumento que contabiliza los montos que el gobierno federal estima que captará para cubrir los gastos durante el ejercicio fiscal.

Para 2018 el ingreso será de 5.2 billones de pesos (bdp), de los cuales 2.9 bdp serán recaudados por impuestos diversos, como el de la renta (ISR) y el del valor agregado (IVA).

El Congreso de la Unión estableció una meta muy ambiciosa en materia de recaudación tributaria para este año, por lo que se espera una mayor fiscalización por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Un hecho innegable es que, de unos años a la fecha, las autoridades han implementado mecanismos tecnológicos para hacer más eficiente su labor, con el efecto consecuente de tener un incremento en la recaudación, al igual que una mayor (y, sobre todo, permanente) presencia fiscal, sin pasar por alto las mesas de trabajo que se han constituido con representantes de diversas autoridades fiscales para combatir las malas prácticas en materia de *in-outsourcing*, así como la campaña para erradicar el tráfico de facturas que amparan operaciones falsas e inexistentes, como estrategia para eludir o evadir artificialmente el pago de contribuciones, en las que el patrón de conducta radica en la poca o nula sustancia que guardan las operaciones supuestamente realizadas.

En la actualidad, el sector empresarial tiene una conciencia mucho mayor sobre la relevancia del debido cumplimiento de las obligaciones fiscales y del consecuente impacto de no estar preparado para ello en cuanto al conocimiento de las disposiciones y a las plataformas tecnológicas adecuadas para prevenir cualquier contingencia.

El SAT cuenta con enormes cantidades de información, que se suma a los diversos programas de fiscalización implementados basándose en medios electrónicos, con acceso a la contabilidad de los particulares generando una revisión en línea, ante lo cual resulta importante:

- La adopción de medidas preventivas, en vez de otras que sean reactivas o correctivas
- El uso de modelos de prevención de riesgo que permitan asegurar que las operaciones se encuentran debidamente registradas, documentadas y materializadas
- Utilizar nuevas tecnologías que respondan a la velocidad de la economía en materia digital
- Realizar una preauditoría electrónica, cuyos esfuerzos se encaminen a obtener un diagnóstico y mapeo de cuentas, así como la validación y revisión de la contabilidad electrónica y de los comprobantes fiscales digitales que se envían o reciben por internet

- Un inventario de control de proveedores, mapeado de acuerdo con los posibles riesgos para controlar las operaciones de subcontratación de personal, servicios especializados y cumplimiento de las “listas negras” con respecto a operaciones simuladas
- Llevar un adecuado control de las operaciones de comercio exterior; en particular, de las obligaciones inherentes al programa IMMEX (Anexo 24) y la certificación del IVA (Anexo 31)

Con el incremento de las obligaciones de cumplimiento en las empresas, las consecuencias legales de la probable responsabilidad administrativa o penal en que podrían incurrir abarca desde multas económicas, hasta la suspensión de actividades o la propia disolución de la sociedad.

En este contexto, corresponde a la Alta Dirección diseñar e implementar políticas efectivas y mecanismos internos de aplicación real, que sirvan para prevenir y mitigar el involucramiento de su empresa en la realización de actos vinculados con faltas administrativas graves, o, incluso, su vinculación con un proceso penal.

Para lograr una implementación efectiva de estos mecanismos, deben atenderse, por lo menos, los siguientes documentos y procesos:

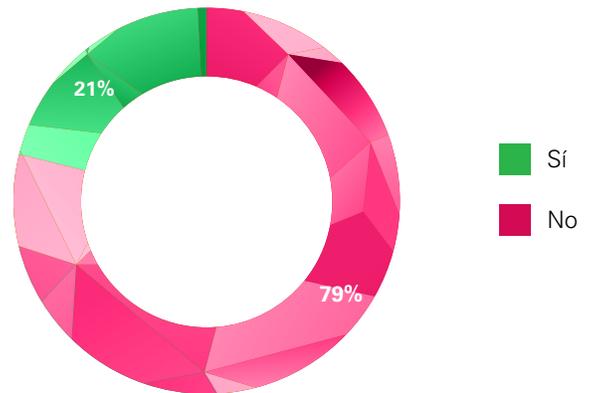
- Manual de organización y procedimientos que especifiquen funciones y responsabilidades
- Código de conducta publicado y socializado
- Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, así como mecanismos de denuncia
- Sistemas y procesos de capacitación del personal
- Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que podrían generar un riesgo a la integridad de la corporación
- Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses

Para efectos presupuestarios y de coberturas petroleras, el Congreso elevó los estimados de la propuesta y calculó un precio promedio de 48.5 dólares por barril para la mezcla mexicana de exportación. En diciembre 28, sin embargo, la mezcla se cotizaba en 55.6 dólares / barril.

Por otra parte, la paridad cambiaria fue elevada a 18.4 pesos por dólar, y el Congreso consideró que la diferencia frente a la propuesta presidencial, más de 40,000 mdp, sería de ayuda para financiar los trabajos de reconstrucción en estados afectados por terremotos y desastres naturales.<sup>13</sup>

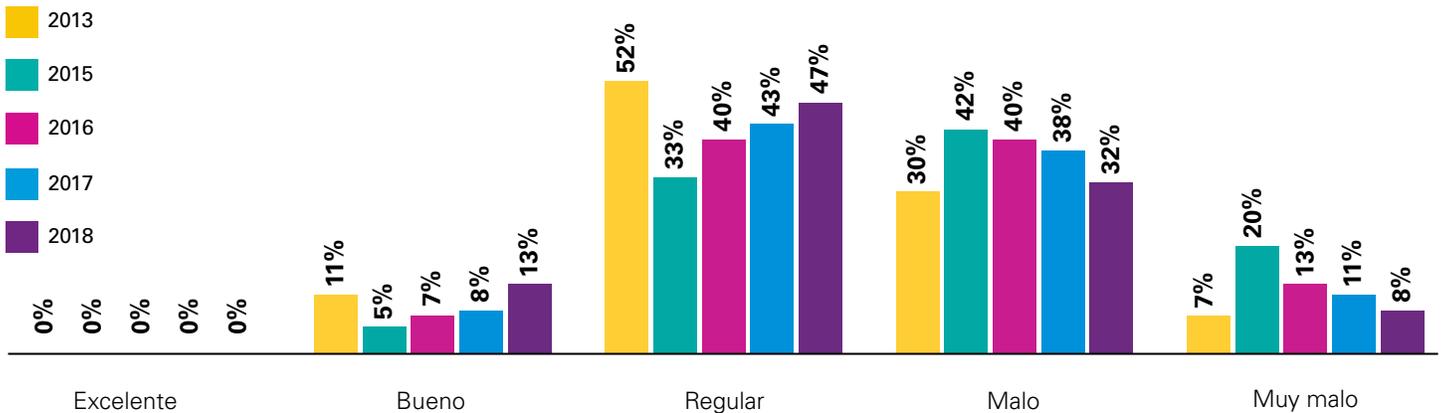
<sup>13</sup> Fuente: Cámara de Diputados, Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2018, Ciudad de México, 15 de noviembre de 2017, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIF\\_2018\\_151117.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIF_2018_151117.pdf), consultado el 10 de diciembre de 2017.

**¿Considera que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2018 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?**



Solo 21 % de las respuestas reconocen que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2018 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización.

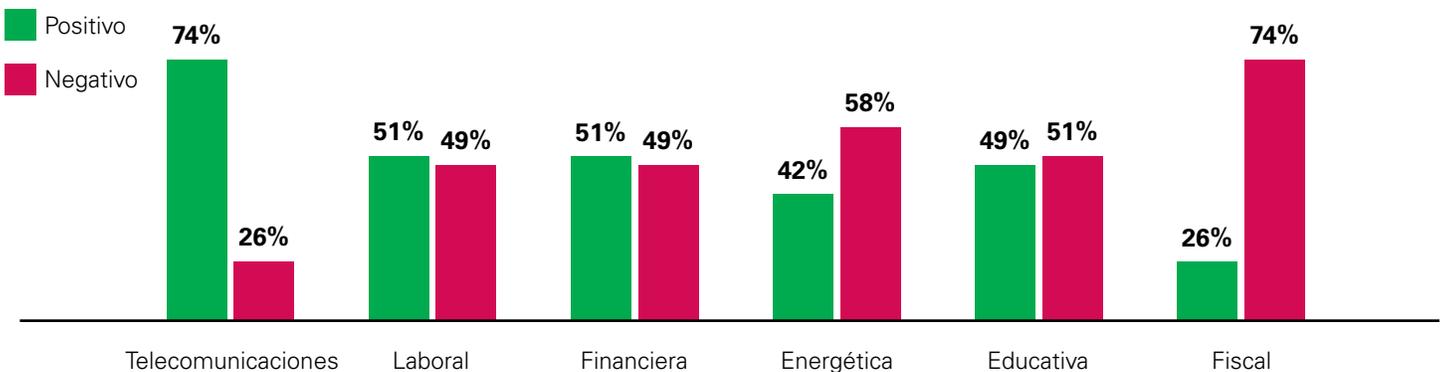
**¿Cómo califica al régimen fiscal en México?**



Por otro lado, el régimen fiscal sigue teniendo una baja calificación entre la iniciativa privada, aunque en esta ocasión las respuestas positivas han mostrado una ligera alza, de 8% el año pasado a 13% en 2018, pero sin que haya habido ninguna respuesta que lo califique como excelente en los cinco años reportados.

Esto es significativo si se considera que a lo largo de 2017 no hubo cambios importantes en la legislación tributaria, aunque es posible que esto se modifique derivado de cambios regulatorios como la Reforma Fiscal en Estados Unidos.

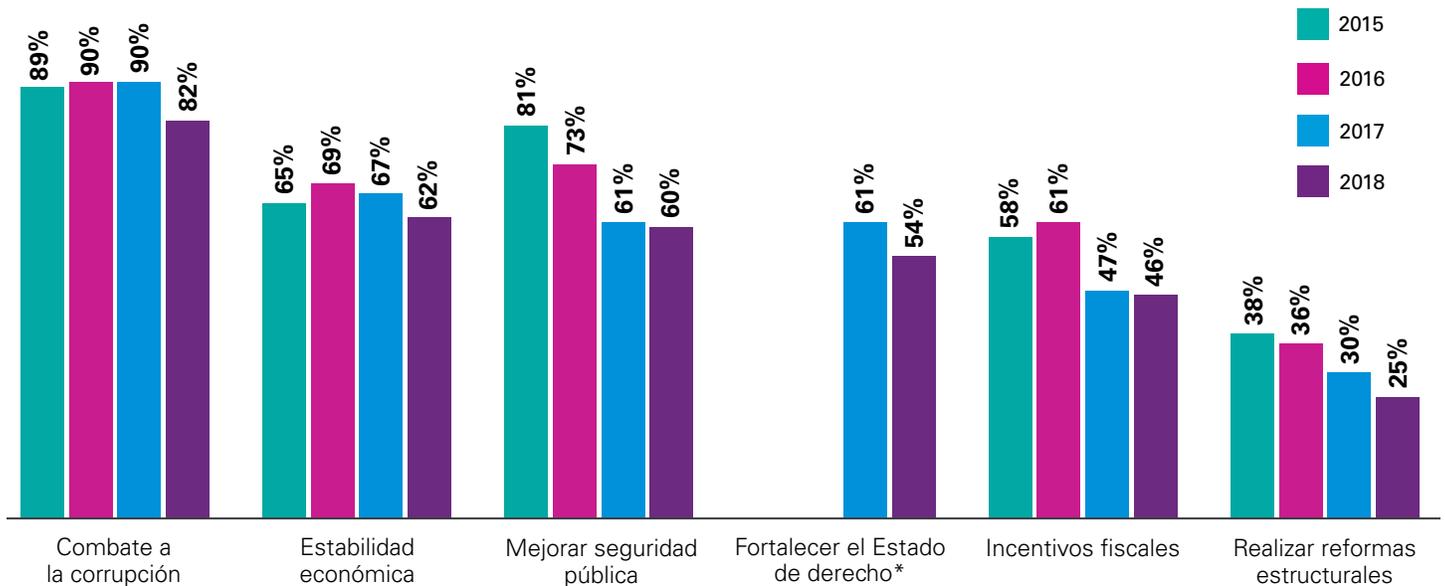
**A más de cuatro años de la aplicación de las siguientes reformas, ¿tuvieron impacto en la competitividad de su empresa?**



El tema fiscal se mantiene como una prioridad al valorar los alcances de las reformas estructurales aprobadas y puestas en marcha durante esta administración. La Reforma Fiscal tiene la calificación más baja, con una aprobación de

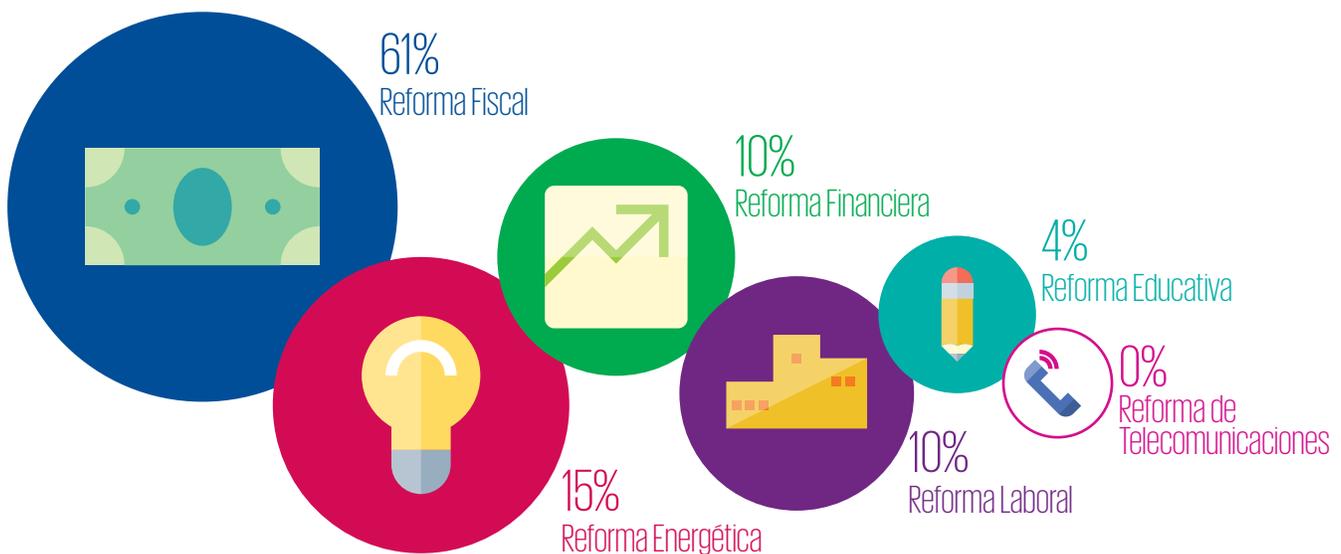
apenas 26%. Contrasta con otras que reciben un mayor respaldo: telecomunicaciones (74% de respuestas positivas), o la laboral, la financiera, la energética e incluso la educativa, que reciben opiniones divididas.

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

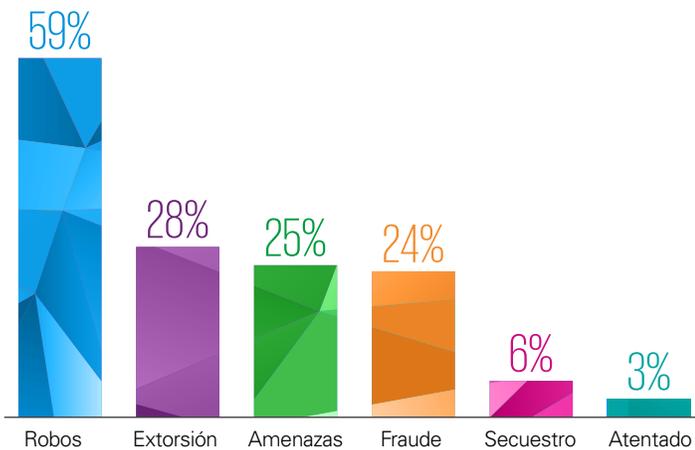


\*La variable se integró a partir de 2017.  
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

### Si seleccionó reformas estructurales, ¿cuál?



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



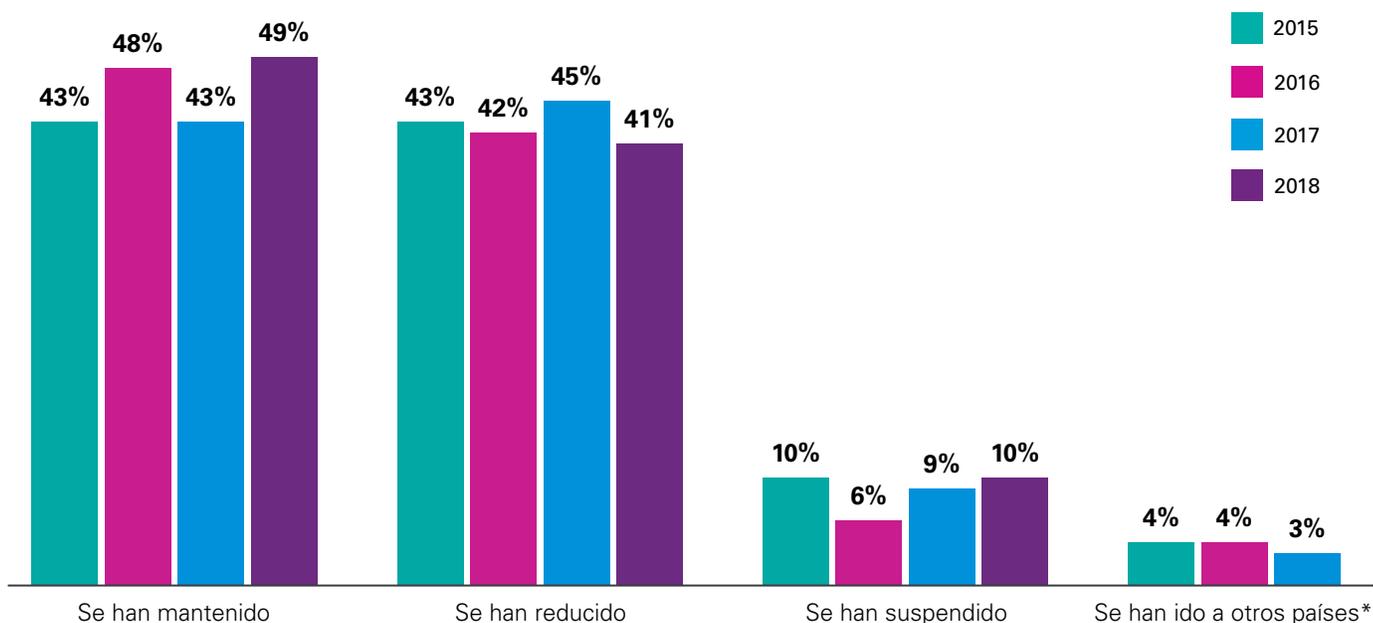
Las bajas calificaciones que reciben los diferentes niveles de gobierno frente a la competitividad de la economía se hacen patentes cuando los líderes empresariales enumeran las prioridades o demandas que facilitarían el desarrollo de sus negocios.

El primer lugar lo ocupa el combate a la corrupción como la principal variable que México requiere para incrementar su competitividad (82%), que ha sido la principal preocupación durante varios años.

Otros asuntos que tienen amplia demanda por parte de la Alta Dirección son la estabilidad económica (62%) y el mejoramiento de la seguridad pública (60%).

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?



\*Variable eliminada para 2018.

Aun cuando la inseguridad es una de las mayores preocupaciones de los empresarios, las inversiones parecen sostenerse mejor que en años anteriores, lo que se relaciona con otros datos de signo positivo ya comentados.

Para 49% de los encuestados, las decisiones de inversión se han mantenido pese al ambiente de inseguridad actual en el país; sin embargo, los retos siguen vigentes, aunque podría asumirse que los empresarios gestionan los riesgos, se han posicionado en sus mercados y están dispuestos a seguir invirtiendo con innovación y modelos de negocio disruptivos.



# Perspectivas y estrategias a tres años

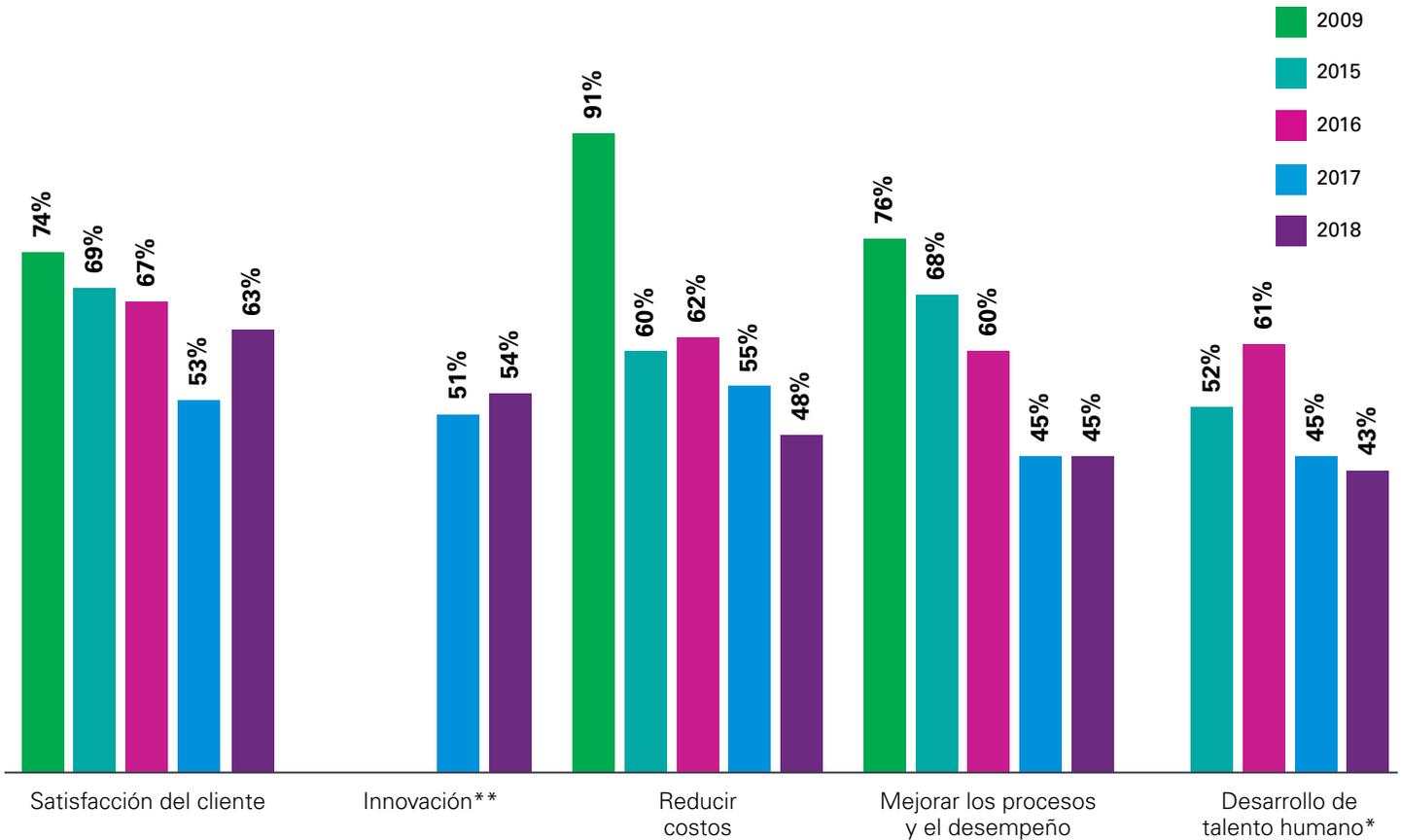
En relación con las principales estrategias hacia donde las organizaciones dirigirán sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años, la satisfacción del cliente está a la cabeza con 63%, seguido por la innovación (54%) y la reducción de costos (48%).

La reducción de costos, que en 2009 fue una prioridad para 91% de los líderes, ha caído a menos de la mitad debido a que los recortes presupuestales y la austeridad en la inversión no son el camino para innovar y crear mejores experiencias para los clientes.

Los clientes hoy no compran productos o servicios, sino experiencias, por lo que si las empresas no invierten en conocerlos y entenderlos, difícilmente logran su satisfacción.



**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.

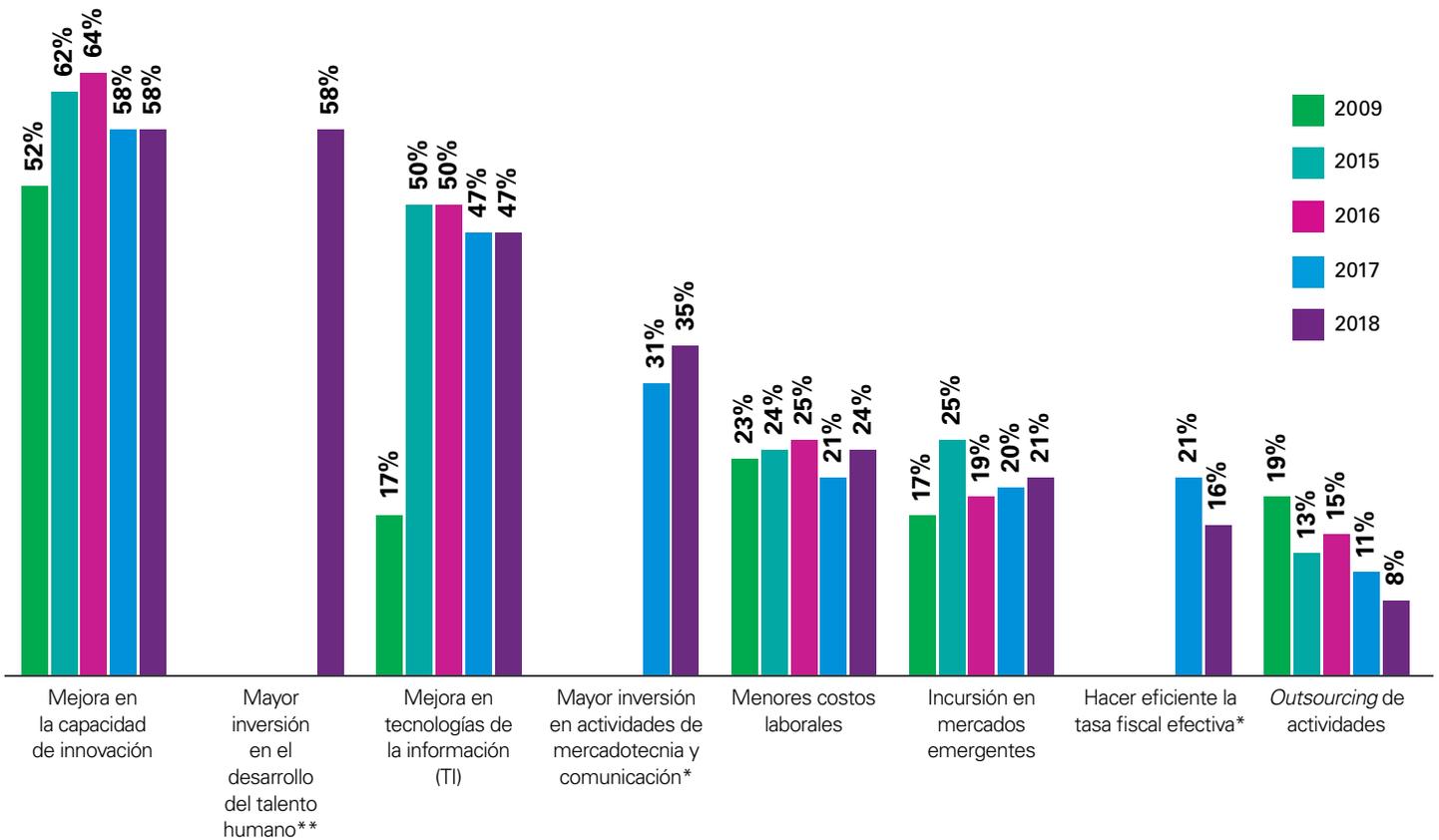
\*La variable se integró a partir de 2015.

\*\*La variable se integró a partir de 2017.

La innovación cobra cada vez más importancia, dado que permite fortalecer productos y servicios, un enfoque de calidad total, la idea de “pensar fuera de la caja”, herramientas directamente relacionadas con la experiencia del usuario (UX, por sus siglas en inglés), *design thinking* y *business design*, adentrándose en la era de la transformación digital.

Incrementar la satisfacción del cliente encabeza a las principales estrategias para mejorar la competitividad

## ¿Cuál de los siguientes factores considera que contribuirán 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.

\*La variable se integró a partir de 2017.

\*\*La variable se integró a partir de 2018.

“La innovación es lo más importante para nuestro negocio; incluso la llamaría adaptabilidad, pues el sector donde operamos se ha transformado radicalmente y sigue haciéndolo día a día. Es así que nuestra principal estrategia es responder o anticiparnos al cambio constante”

**Pedro Azcué**  
CEO JLL México & Chairman JLL Latinoamérica



Mejorar la capacidad de innovación (58%), realizar mayor inversión en el desarrollo del talento humano (58%) y mejorar las tecnologías de la información (47%) son factores que contribuirán a que las organizaciones generen mayores utilidades en los próximos tres años.

Ha bajado el interés por incursionar en mercados emergentes (21%), confirmando la relevancia de fortalecer el consumo interno, que asimismo ha mostrado una relativa baja durante los últimos años y que podría ser un gran apoyo en caso de que se materialicen riesgos geopolíticos.

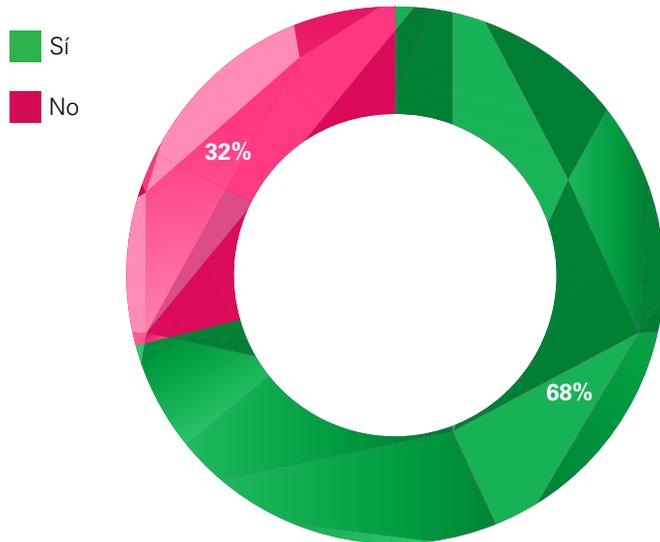
Se ven de manera muy positiva las respuestas de los líderes empresariales mexicanos, dado que coinciden con los directivos en otras partes del mundo. La innovación, el talento humano y la tecnología son factores necesarios para hacer frente al complejo entorno económico y político local; seguramente de ahí proviene su gran optimismo por salir adelante.



# TI: oportunidades latentes

A pesar de que vivimos en la era digital, de la industria 4.0, del internet de las cosas, de la robótica, entre otras realidades, y de que a cada minuto se realizan millones de operaciones electrónicas en múltiples dispositivos, compras en línea o descargas de música y video, la encuesta sigue mostrando un número considerable de empresas (32%) que no cuentan con una estrategia específica en el tema de TI.

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

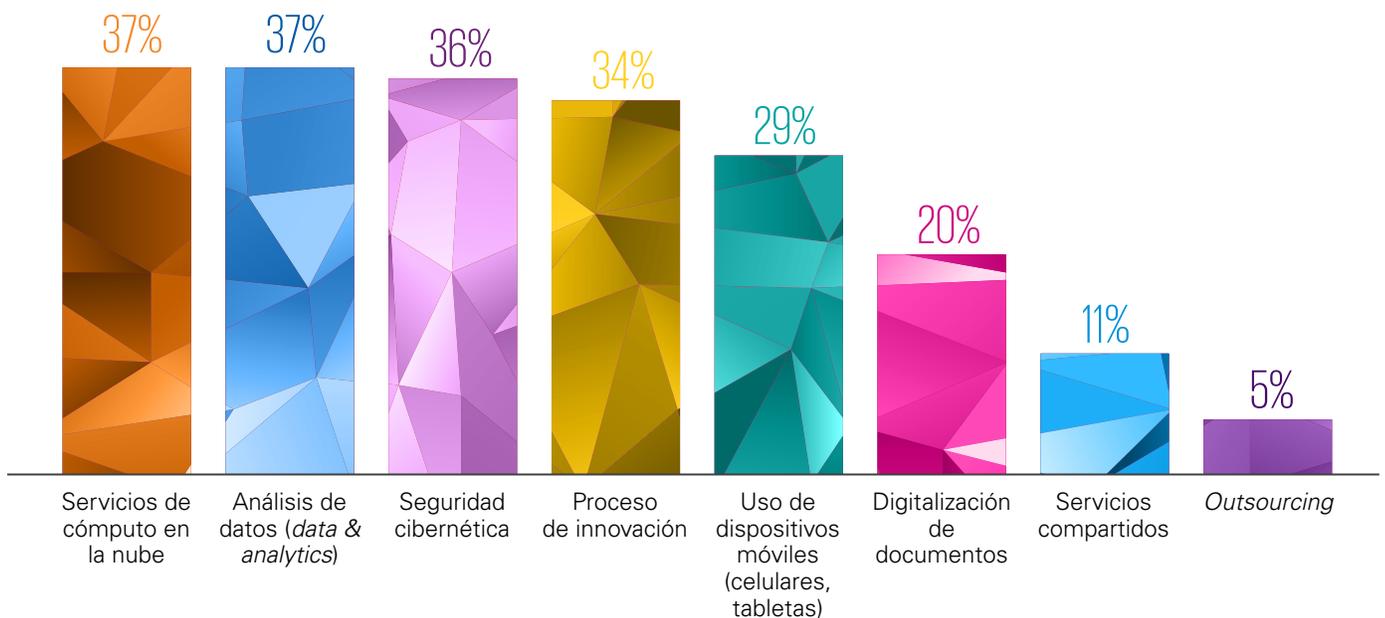


Esto significa que sus inversiones en tecnologías, aplicaciones y equipos están más o menos dispersos, sin alineación con la estrategia, el modelo de negocios y los procesos. Hoy más que nunca se necesita alinear la tecnología con la empresa en temas críticos de control, pero también para evolucionar en el modelo de negocio y la relación con el cliente.

Es positivo que 68% de los directivos sí cuenten con una estrategia que les permita progresar en la revolución digital y que minimice las múltiples amenazas de seguridad informática que hoy se presentan.

Es un hecho que las empresas experimentarán grandes transformaciones; en los próximos cinco a diez años, la gran mayoría de ellas serán muy diferentes; las que no comiencen a trabajar en innovación, tecnología y talento humano tendrán poca oportunidad de sobrevivir; por ello es necesario sistematizar y asegurar la fortaleza del negocio ante la nueva realidad.

**¿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.

Las cifras muestran, de manera consistente con las repuestas anteriores, que las iniciativas más relevantes en los próximos tres años para mejorar la competitividad de las organizaciones en temas de TI son: servicios de cómputo en la nube y análisis de datos (*data & analytics*), ambos con 37%, y la seguridad cibernética (36%).

El proceso de innovación es otro tema prioritario (34%), en el que podrían considerarse aplicaciones móviles, realidad aumentada, *blockchain*, inteligencia artificial e internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), junto con un sinnúmero de tecnologías que pueden ayudar a las empresas a cambiar profundamente sus modelos de negocio.

Se trata de temas complejos, que requieren el conocimiento profundo de los clientes, la integración de diferentes áreas del negocio y, desde luego, el involucramiento de la Alta Dirección. Por ejemplo, conceptos como *data & analytics*, que permite utilizar motores de búsqueda y analizar grandes bases de datos, facilitan la determinación de patrones de compra para generar decisiones automatizadas para retener clientes o validar operaciones.

Se trata de un tema estrechamente relacionado con nuevos modelos de negocio, proyectos de innovación basados en tecnologías innovadoras que generen disrupción digital.

Los líderes empresariales mexicanos entienden que el nombre del juego es “Disrupción”, ya que vivimos una nueva era en la que se transforma la manera de hacer negocios en todos los sectores, y quien no se suba al tren de la disrupción no sobrevivirá.

Un ejemplo de la urgencia que tienen las empresas por enfrentar estos temas es el de las llamadas criptomonedas, como el bitcoin y otras, que han sido lo mismo objeto de anhelo como de rechazo debido a las dificultades para comprender sus fundamentos y mecánica.

El cómputo en la nube es un modelo en el que las bases de datos, programas y aplicaciones están alojados en servidores de terceros fuera de las instalaciones de la empresa, un servicio que se paga en función del número de usuarios o del volumen de datos negociado.

Durante sus primeros años, este tipo de *outsourcing* fue visto con desconfianza, porque era poco común dejar la información estratégica en manos de terceros. Con el tiempo, la oferta se volvió muy amplia y mostró no solo ser segura y confiable, sino que exige a las empresas de atender, actualizar y monitorear equipos costosos y complejos, así como de disponer de personal especializado, que ahora están a cargo del prestador del servicio.





# Innovación digital en el control tributario



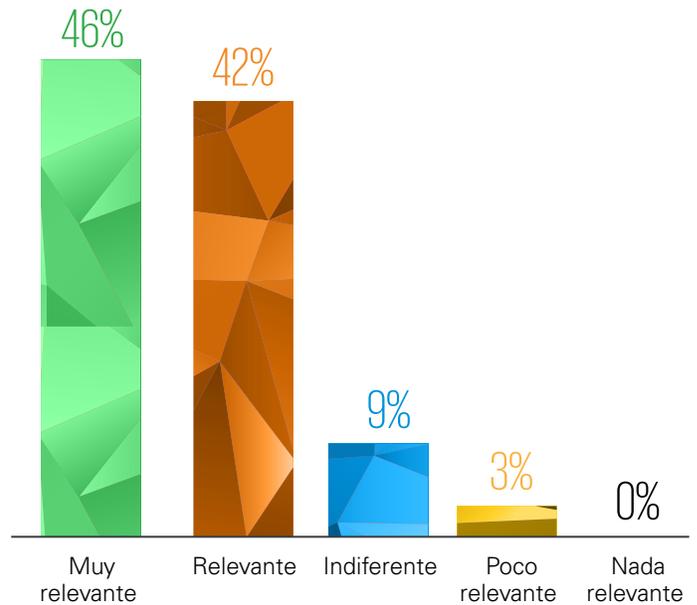
Las herramientas que permiten la automatización de funciones administrativas y contables tienen gran aceptación en las economías avanzadas. México dio los primeros pasos al implementar la facturación y contabilidad electrónicas obligatorias, así como la revisión remota de la información fiscal, auditorías, seguimiento de pagos por internet, entre otros elementos.

De manera paralela, las empresas están incorporando aplicaciones especializadas para automatizar operaciones de rutina, así como elementos de inteligencia artificial.

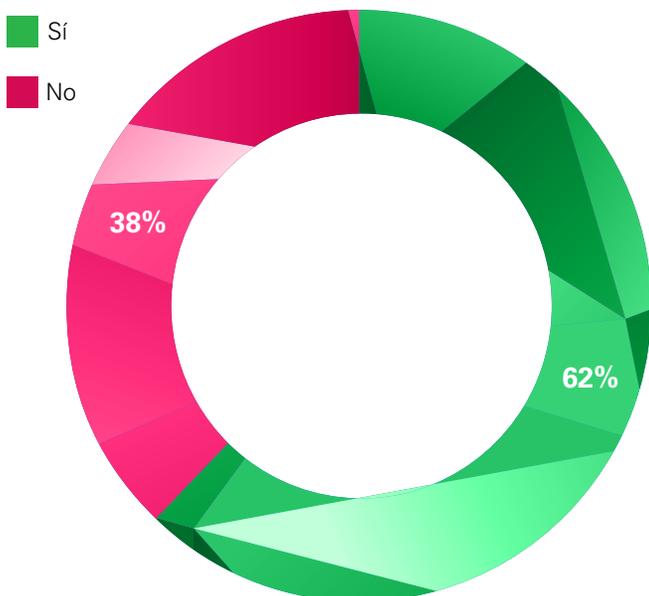
Aunque es un proceso relativamente reciente y especializado, llama la atención que para 88% de los directivos sea relevante o muy relevante invertir en tecnologías de la información para el control y manejo tributario.

El interés por automatizar procesos administrativos revela el alcance de las tecnologías, dado que constituye una forma de simplificar el manejo de grandes volúmenes de transacciones, para reducir costos y minimizar errores o duplicación de esfuerzos.

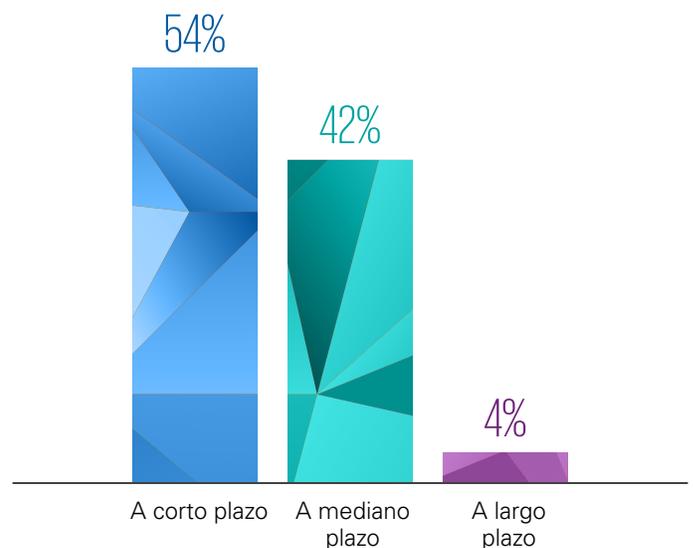
### ¿Qué tan relevante considera invertir en tecnologías de la información para el control y manejo tributario?



### ¿Su organización planea invertir en tecnologías de la información para el control y manejo tributario?



### ¿Cuándo planea invertir?



# Administración integral de riesgos

A lo largo de los años se ha percibido en las empresas mexicanas una resistencia a incluir dentro de las estrategias generales del negocio la administración integral de riesgos, que implica la identificación, valuación y manejo de circunstancias que podrían comprometer la estabilidad y sostenibilidad del negocio.

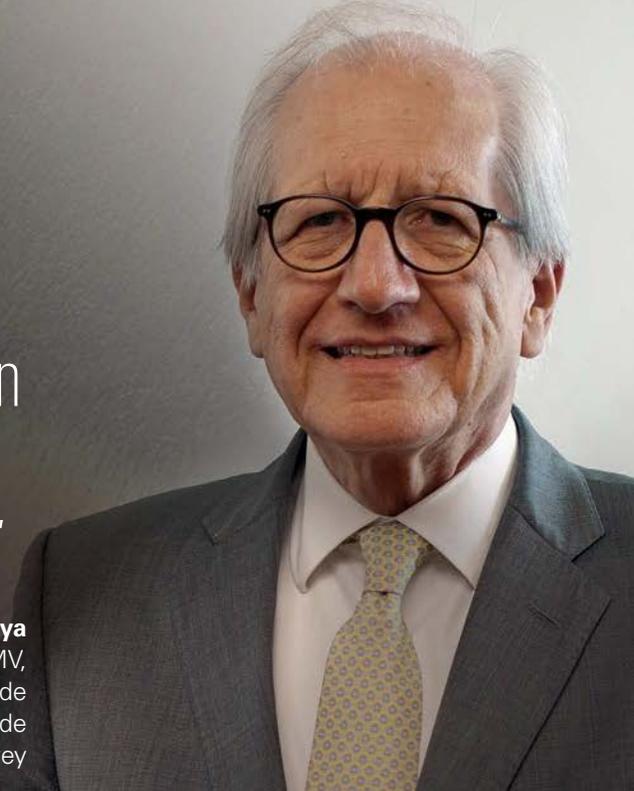
Riesgos no son solo los robos de mercancía, los siniestros, los desastres naturales o los fraudes; también hay riesgos potencialmente graves en los mercados de valores, las tasas de cambio o interés, la ruptura de cadenas de suministro, el cumplimiento de obligaciones fiscales y regulatorias, la obsolescencia de los equipos y la irrupción de nuevos competidores, o, peor aún, una convergencia de servicios y productos que represente una amenaza para nuestro negocio.

La encuesta muestra que 46% de las organizaciones no cuentan con un plan integral para la administración de riesgos, un retroceso con respecto al año pasado que da motivo para reflexionar sobre la inseguridad e inestabilidad que asumen las empresas cuando descuidan este aspecto y la relación costo-beneficio de prevenir y remediar. Elaborar un plan integral de riesgos en la empresa no solo ayuda a minimizarlos, sino a sobrevivir en épocas de alta incertidumbre.

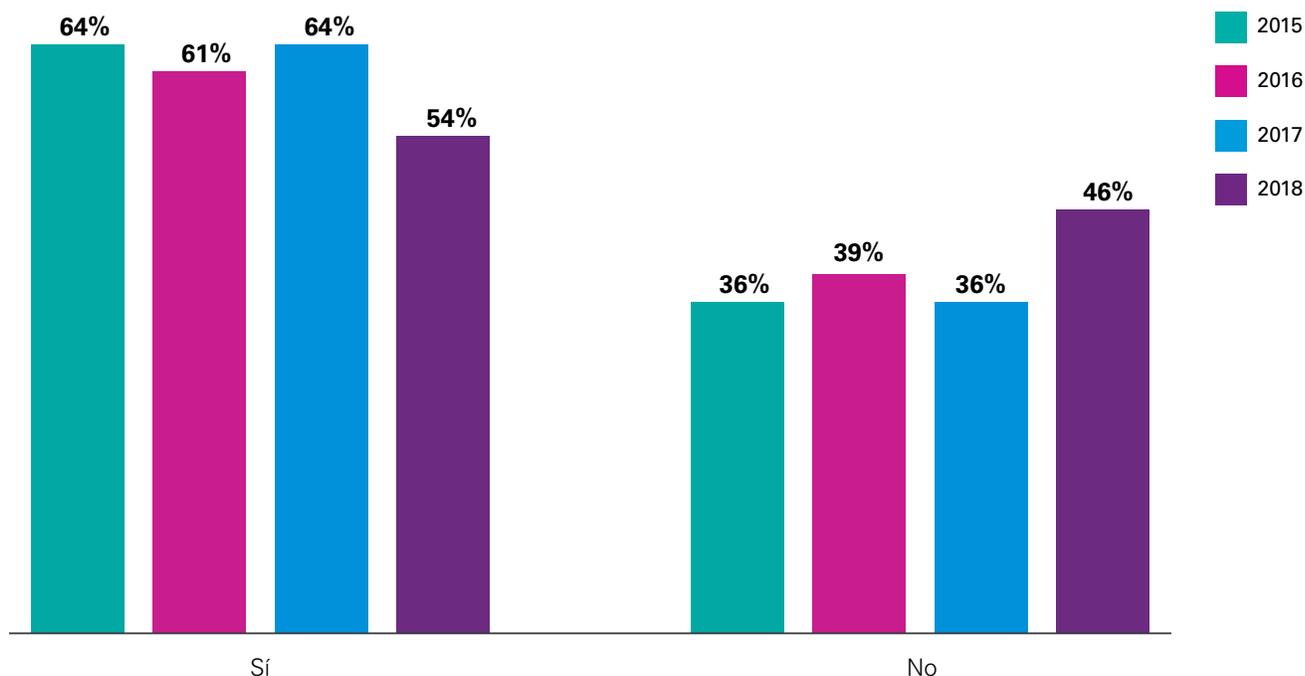
“La rentabilidad de los negocios está estrechamente relacionada con los riesgos que se asumen. El enfoque moderno de la auditoría es precisamente asegurarse de que estén debidamente identificados con el propósito de evitarlos, mitigarlos o aceptarlos conscientemente”

**Alfonso González Migoya**

Miembro de los consejos de FEMSA, KOF, NEMAK, BMV, Banregio, JAVER e ITESM. Presidente del Consejo de Administración de Volaris, y Presidente del Consejo de Directores del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey



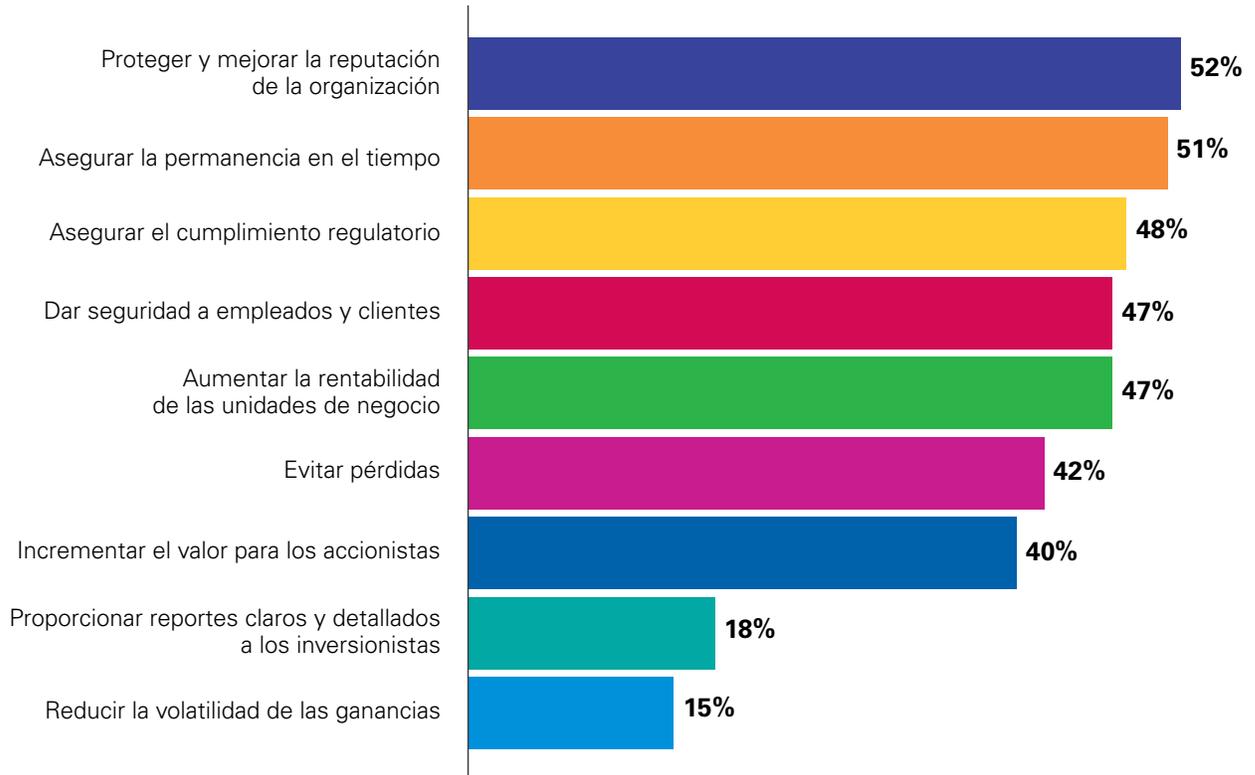
**¿Cuenta con un plan integral para la administración de riesgos en su organización?**



Quienes han asimilado el tema reconocen que proteger y mejorar la reputación es el objetivo más importante de la administración de riesgos (52%), ya que el permiso

de operar que hoy nos dan nuestros clientes y terceros relacionados es una realidad; seguido de asegurar la permanencia en el tiempo (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.

Se entiende con claridad el enfoque: en una época de grandes cambios de paradigmas, las empresas están expuestas a evaluaciones públicas y privadas que lo mismo pueden convertirse en una oferta de compra o fusión, una crisis de credibilidad o la pérdida de valor de mercado.

En el pasado, la reputación solo contaba para algunas empresas o sus productos estrella, pero con el paso del tiempo se ha convertido en el activo más valioso (y vulnerable), tanto como las marcas o los procesos de fabricación.

Una buena imagen es uno de los motivos por los cuales el talento humano prefiere trabajar en ciertas empresas; de ella también depende que bancos, proveedores y público consumidor manifiesten su empatía por las mismas. En contraste, malas prácticas provocan que los consumidores den la espalda a productos y servicios.

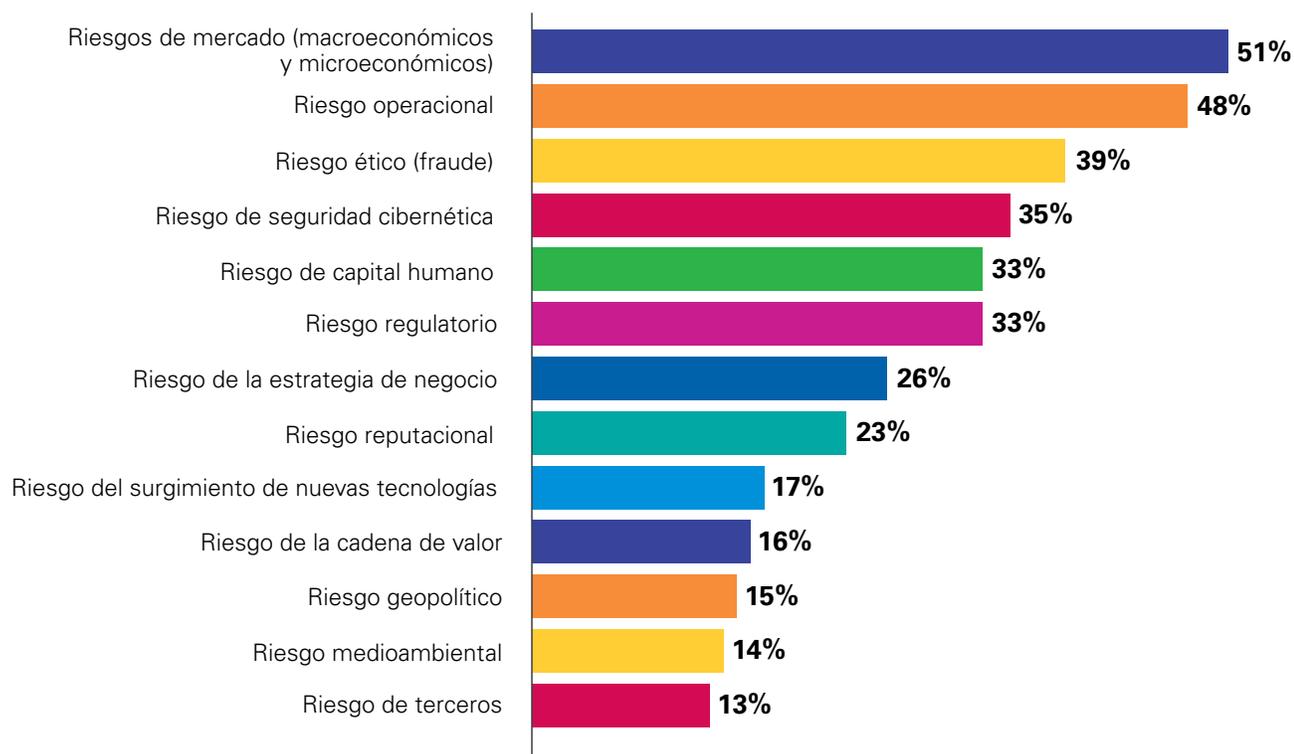
Para la Alta Dirección en México, otros objetivos de la gestión de riesgos son asegurar el cumplimiento regulatorio (48%), dar seguridad a empleados y clientes (47%) y aumentar la rentabilidad de las unidades de negocio (47%).

La lista de los riesgos más relevantes incluye en primer lugar los de mercado (macro y microeconómicos) con 51%, es decir, los que podrían vincularse con la renegociación del TLCAN y la volatilidad de los indicadores financieros, seguidos por los riesgos operacionales (48%), en los que podrían incluirse el desabasto de materiales y combustibles, aumentos en insumos y energéticos, problemas logísticos, entre otros.

Otras preocupaciones involucran los temas éticos y el fraude, la ciberseguridad y el riesgo de incumplimiento regulatorio (normas ambientales, fiscales, aduaneras, entre otras).



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



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

# Ciberseguridad: barrera contra intrusos

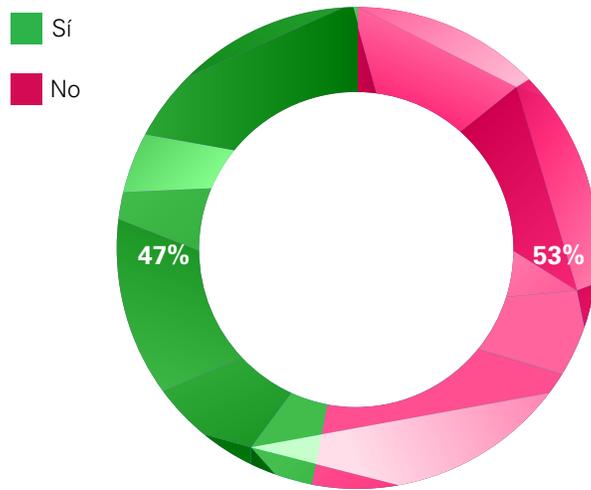
Entre los riesgos que las organizaciones deben gestionar, la ciberseguridad sigue incrementando su importancia, adquiriendo nuevas modalidades a medida que aumenta la digitalización de las operaciones, así como los equipos, aplicaciones y personas con acceso a los datos.

Recientemente, KPMG realizó un estudio a nivel mundial en temas de ciberseguridad en el que uno de los hallazgos más alarmantes es que 30% de las empresas han sufrido un ataque cibernético en los últimos 24 meses.

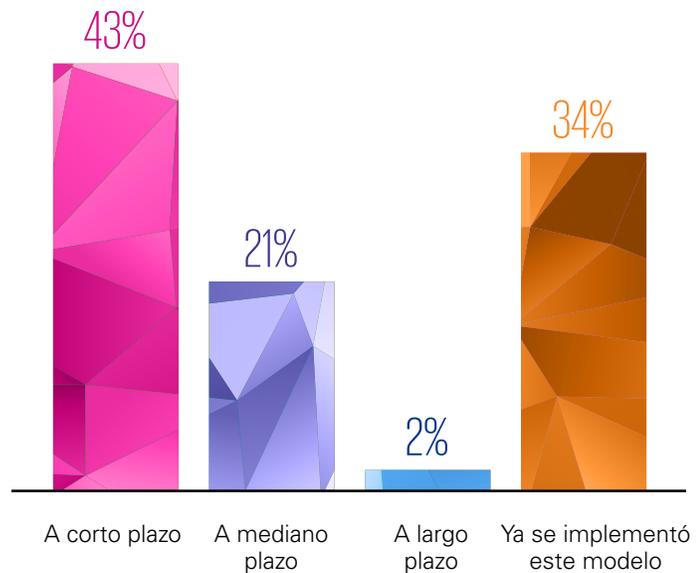
Por ello, es preocupante observar que solo 47% de las organizaciones tienen un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad. En el pasado había que considerar la recuperación de datos por culpa de virus informáticos, desastres naturales, ataques terroristas o fallas técnicas, pero el concepto ha evolucionado para cubrir otras circunstancias. Un aspecto positivo es que 43% de las empresas piensan implementar un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad a corto plazo.

Solo 47% de las organizaciones tienen un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad. Un aspecto positivo es que 43% de ellas piensan implementar uno a corto plazo, o, por lo menos, a mediano plazo

¿Cuenta con un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad?



¿Cuándo piensa implementar este modelo?



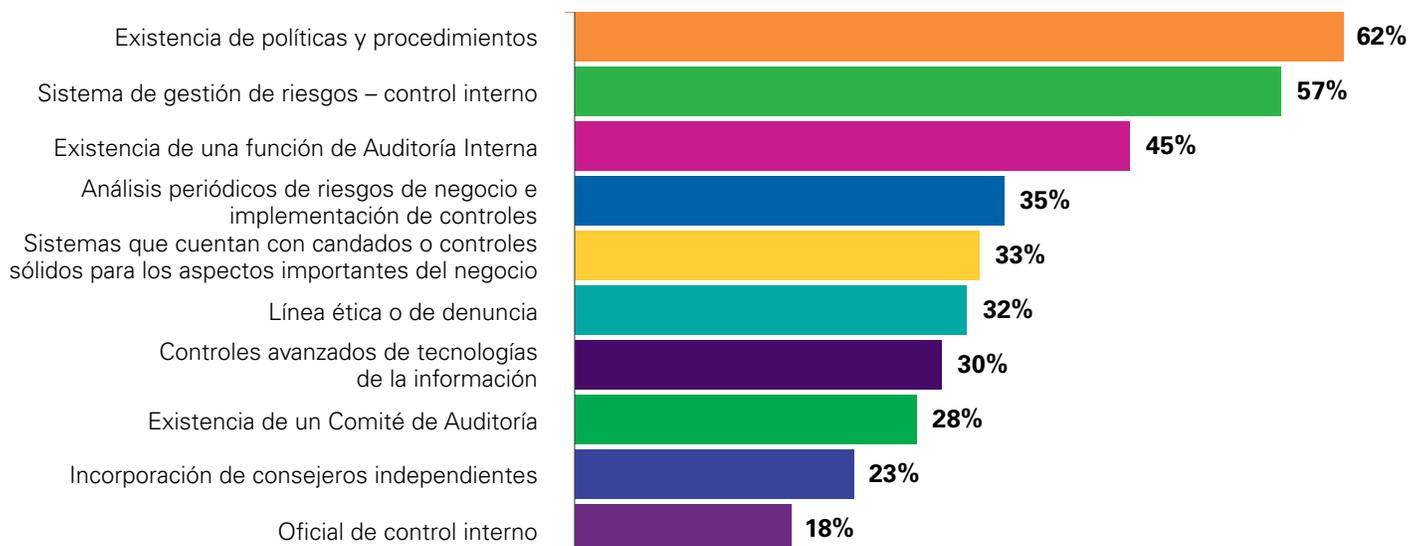
# Disipar riesgos con acciones

La gestión de riesgos implica una serie de compromisos, acciones y modelos de seguimiento, dado que es un tema dinámico que debe atenderse de manera constante, sobre todo por el creciente costo económico y reputacional derivado de los incidentes.

En México, los elementos utilizados por las organizaciones para gestionar riesgos y potenciar un control interno eficiente enfocado en temas críticos o relevantes incluyen la existencia de políticas y procedimientos (62%), seguidas de un sistema de gestión basado en el control interno (57%), y en tercer lugar se menciona la existencia de una función de Auditoría Interna (45%).



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



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

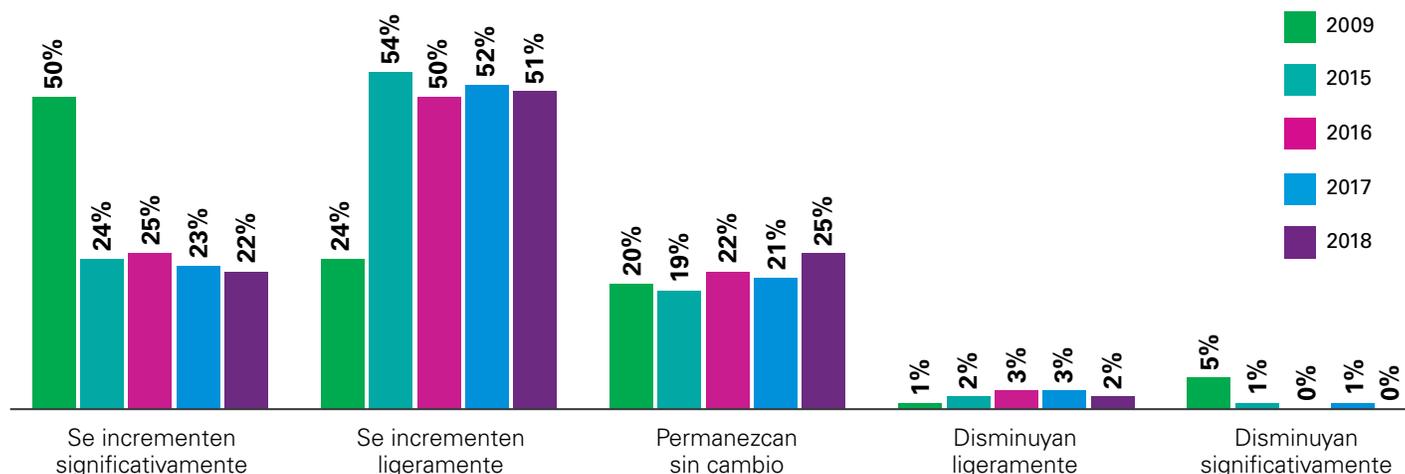
Sin importar la forma en que esta problemática es resuelta, la propuesta debe considerar una cobertura permanente, y sondear con ayuda de especialistas toda amenaza que podría convertirse en un impacto concreto sobre el negocio.

Es presumible que aun las organizaciones más rezagadas sean conscientes de los riesgos que asumen, pero por diferentes razones parecen resistirse a tomar las decisiones y, sobre todo, a invertir lo necesario a corto plazo.

En 2018, 22% de las respuestas establecen que en los siguientes tres años los niveles de inversión y recursos en relación con riesgos y controles en la organización se incrementarán significativamente, mientras que en 51% de los casos será ligeramente.

Un cuarto de las respuestas declara que las inversiones permanecerán sin cambios, lo que puede considerarse muy arriesgado, porque de cierta forma tienen configurado un enfoque reactivo frente a las incidencias, cuando invertir de forma preventiva es más redituable a largo plazo.

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



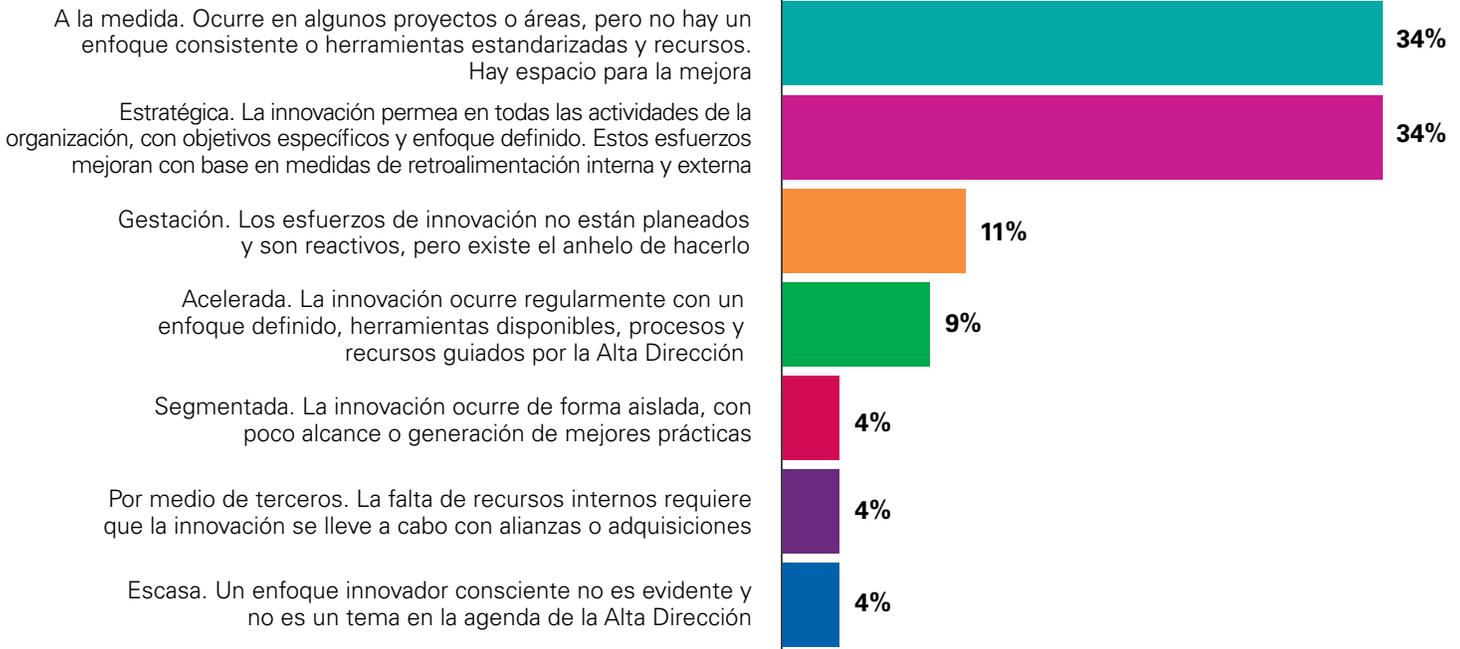
# Innovar: el verbo a conjugar

Si bien la innovación y los modelos de negocio disruptivos gozan de una gran popularidad y reciben mucha atención en la mayoría de las empresas, su implementación es paulatina, si no reciben los recursos económicos y humanos suficientes, así como la prioridad necesaria por parte de la Alta Dirección.

Solo para 34% de la muestra el concepto que mejor describe el enfoque que su organización da a los temas de innovación es el de "estratégico", cuando esta es la única forma exitosa de afrontarla: asumirla de forma estratégica, permeando en todas las actividades de la organización, con objetivos específicos y enfoque definido, con esfuerzos que mejoran basándose en medidas de retroalimentación interna y externa.

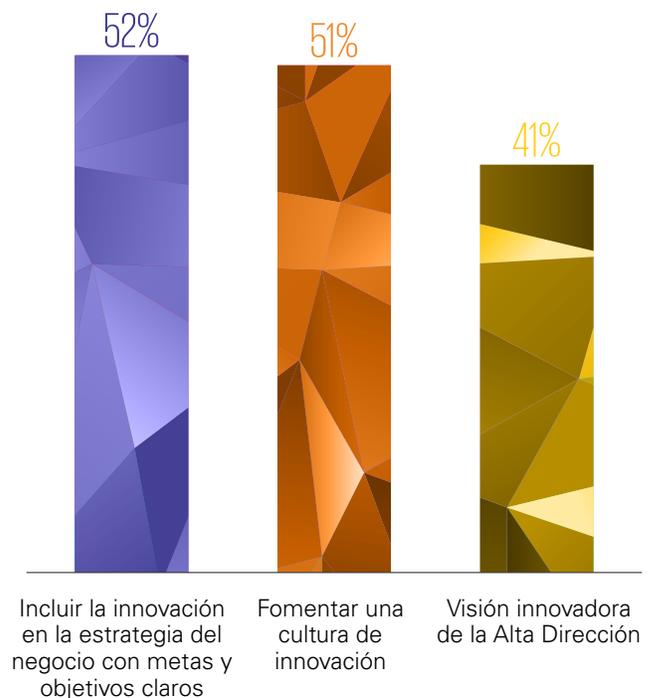
Otro 34% la implementa a la medida de su empresa; en tales casos, la innovación se da en algunos proyectos o áreas, pero no hay un enfoque consistente o herramientas estandarizadas ni recursos. Efectivamente esto provoca que haya espacio para la mejora, pero hoy vivimos una época sin precedentes para la disrupción, la cual se da en meses, a veces en días, ante lo cual un enfoque con estas características no es adecuado.

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



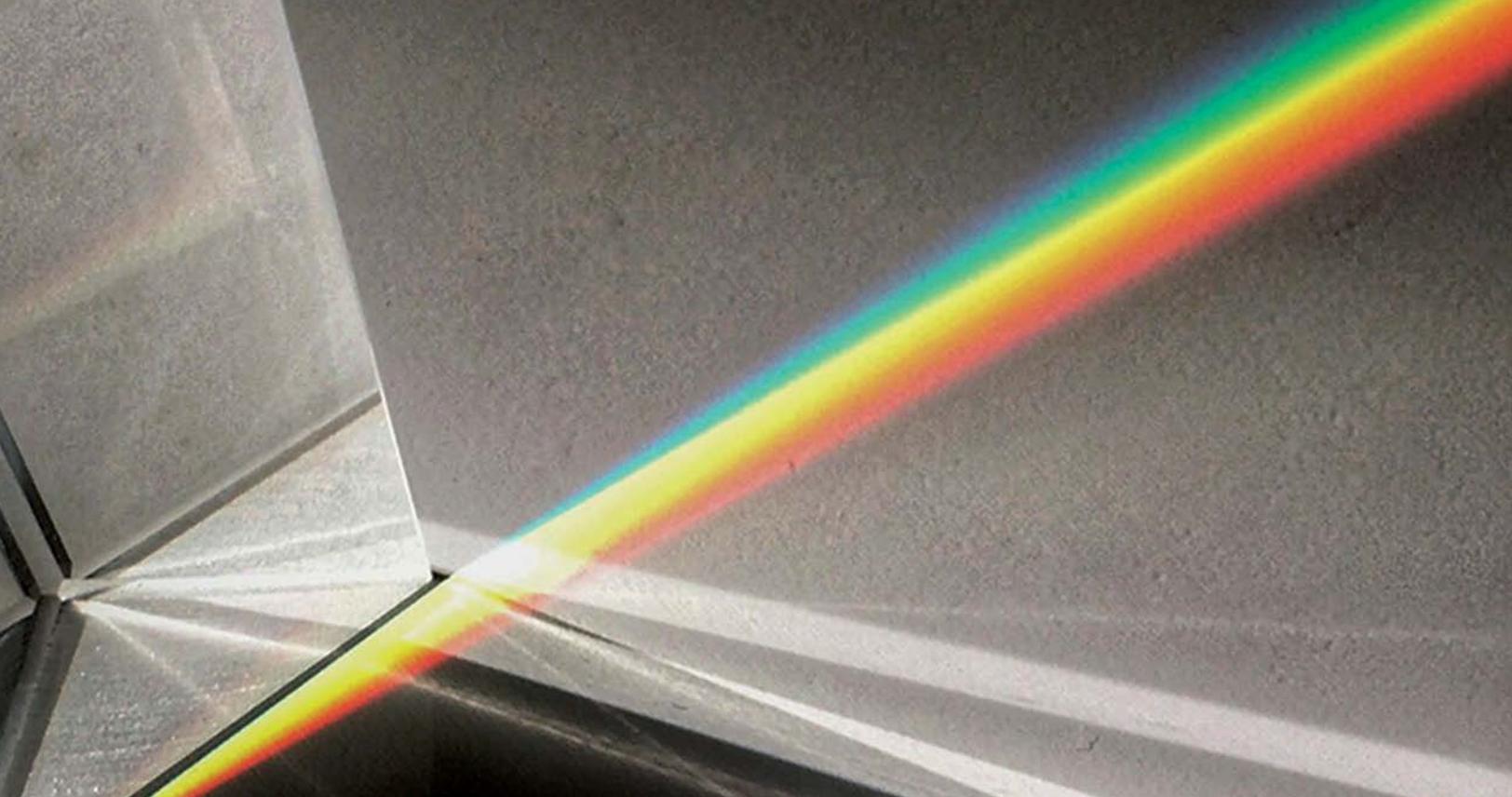
Con respecto a los aspectos que promueven la innovación en las empresas, las tres opciones más seleccionadas son: incluir la innovación en la estrategia del negocio con metas y objetivos claros (52%), fomentar una cultura de innovación (51%) y que la Alta Dirección tenga una visión innovadora (41%).

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



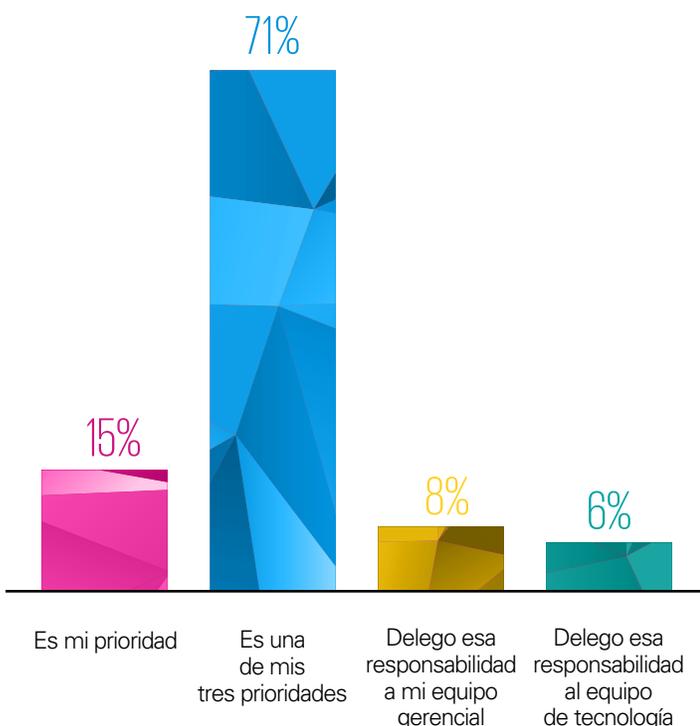
Solo para 34% de la muestra el concepto que mejor describe el enfoque que su organización da a la innovación es el de "estratégico", cuando esta es la única forma exitosa de afrontarla

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



Los datos se corresponden con la observación de que 71% de los líderes incluyen la innovación entre sus tres prioridades y para 15% es la prioridad, demostrando que estos conceptos están siendo bien asimilados.

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



Por otro lado, las tecnologías disruptivas inciden definitivamente en la actividad empresarial, dándose a conocer de manera acelerada, con un costo relativamente bajo en términos de adquisición e implementación, siendo escalables a partir de instalaciones piloto hasta alcanzar dimensiones masivas.

Tal es el caso de la utilización de D&A para identificar los perfiles de los usuarios de internet y mostrarles anuncios, noticias y mensajes personalizados a lo largo de su navegación; el de impresoras 3D de bajo costo; del IoT para la casa o la empresa, o del *robotic process automation* y el *blockchain*, entre otros.

Sin embargo, asumidos como parte de una propuesta de negocio requieren el involucramiento y la comprensión de la Alta Dirección, para evitar que se utilicen aisladamente y con un objetivo de corto alcance. La propuesta debe ser profunda y pensando en el cliente, para que tenga el impacto esperado.

Considerando que la tecnología disruptiva es algo que crea una red de valor en los mercados desplazando a los líderes actuales, las organizaciones la aprovechan para mejorar la productividad y eficiencia de sus operaciones, finanzas y recursos humanos (43%); en segundo término, les permiten mejorar la interacción con sus clientes (35%), en particular a través de las redes sociales y mensajes dirigidos.

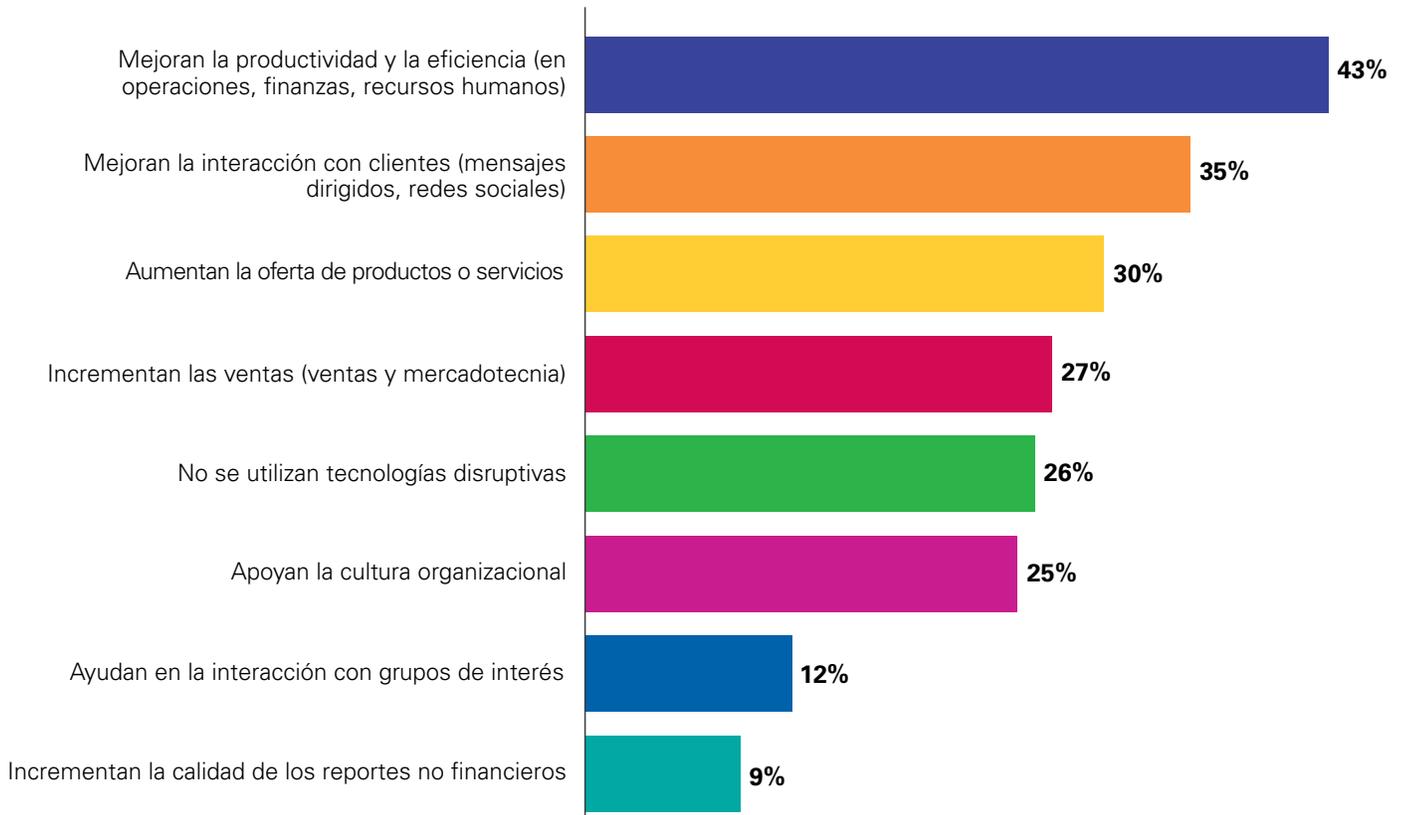
Las demás respuestas confirman la necesidad de aumentar la oferta de productos y servicios (30%), incrementar las ventas (27%), entre otros factores. Solo 26% de los encuestados reconocen no utilizar ningún tipo de tecnología disruptiva.

“Incluir la innovación en la estrategia del negocio, con metas y objetivos claros es fundamental, además de que es necesario involucrar a los clientes en este proceso, porque ellos guían la forma de invertir los recursos de este rubro, ya que la innovación sin aplicación no genera valor”

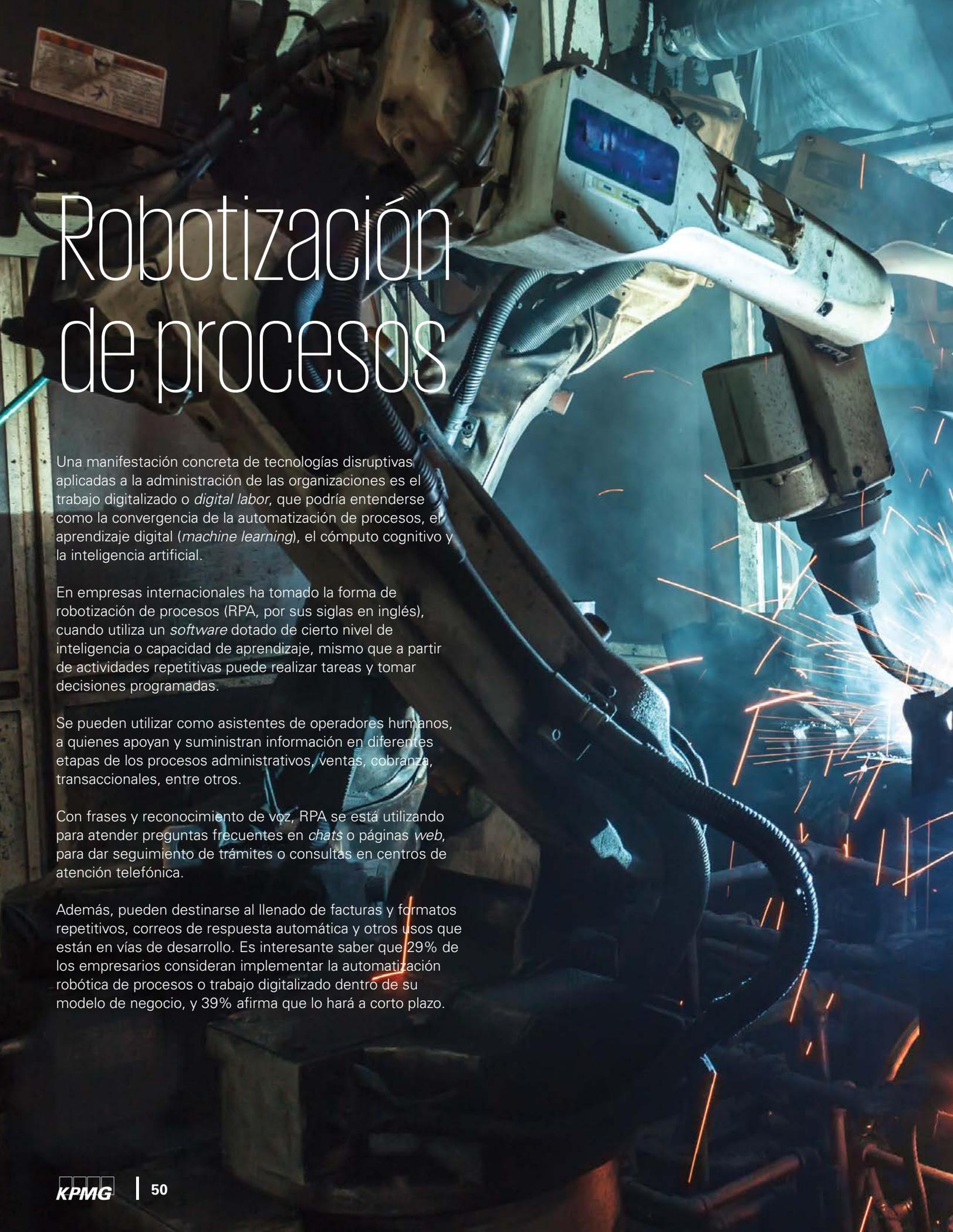
**Eduardo Carbajal**  
 Director General PDO & EESS Mexico  
 Electrical Sector, Eaton Corporation



**La tecnología disruptiva es algo que crea una red de valor en los nuevos mercados desplazando a los líderes actuales. ¿Cómo aprovecha su organización las tecnologías disruptivas?**



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

A large industrial robot arm is shown in a factory setting, performing a welding task. The robot is white and yellow, with a blue screen on its upper section. Bright orange sparks are flying from the welding point, creating a dramatic, high-contrast scene. The background is dark, with some industrial equipment visible.

# Robotización de procesos

Una manifestación concreta de tecnologías disruptivas aplicadas a la administración de las organizaciones es el trabajo digitalizado o *digital labor*, que podría entenderse como la convergencia de la automatización de procesos, el aprendizaje digital (*machine learning*), el cómputo cognitivo y la inteligencia artificial.

En empresas internacionales ha tomado la forma de robotización de procesos (RPA, por sus siglas en inglés), cuando utiliza un *software* dotado de cierto nivel de inteligencia o capacidad de aprendizaje, mismo que a partir de actividades repetitivas puede realizar tareas y tomar decisiones programadas.

Se pueden utilizar como asistentes de operadores humanos, a quienes apoyan y suministran información en diferentes etapas de los procesos administrativos, ventas, cobranza, transaccionales, entre otros.

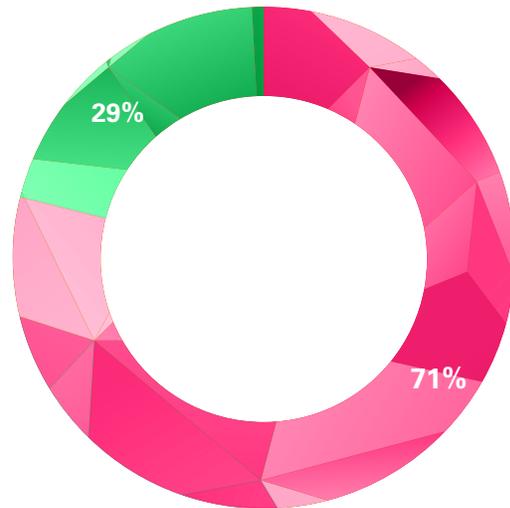
Con frases y reconocimiento de voz, RPA se está utilizando para atender preguntas frecuentes en *chats* o páginas *web*, para dar seguimiento de trámites o consultas en centros de atención telefónica.

Además, pueden destinarse al llenado de facturas y formatos repetitivos, correos de respuesta automática y otros usos que están en vías de desarrollo. Es interesante saber que 29% de los empresarios consideran implementar la automatización robótica de procesos o trabajo digitalizado dentro de su modelo de negocio, y 39% afirma que lo hará a corto plazo.

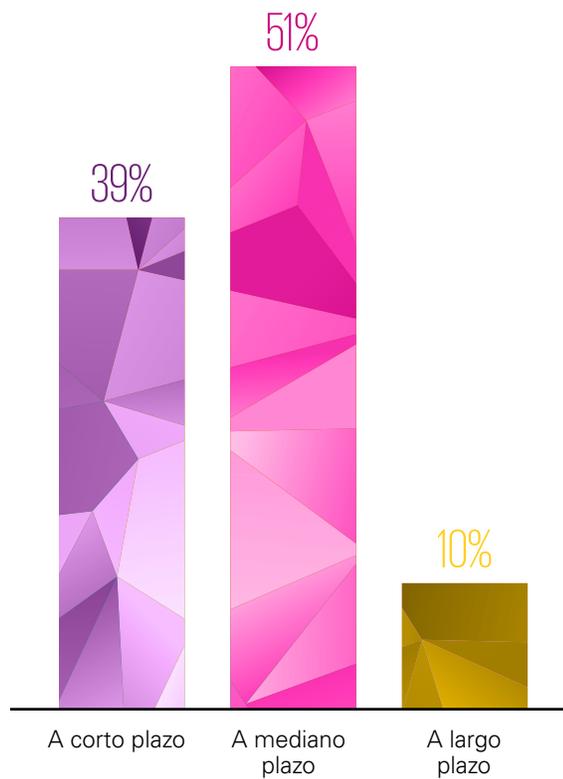


**¿Considera implementar RPA (*robotic process automation*) o *digital labor* dentro de su modelo de negocio?**

- Sí
- No



**¿Cuándo piensa implementarlo?**



# Estrategias para crecer a mediano plazo

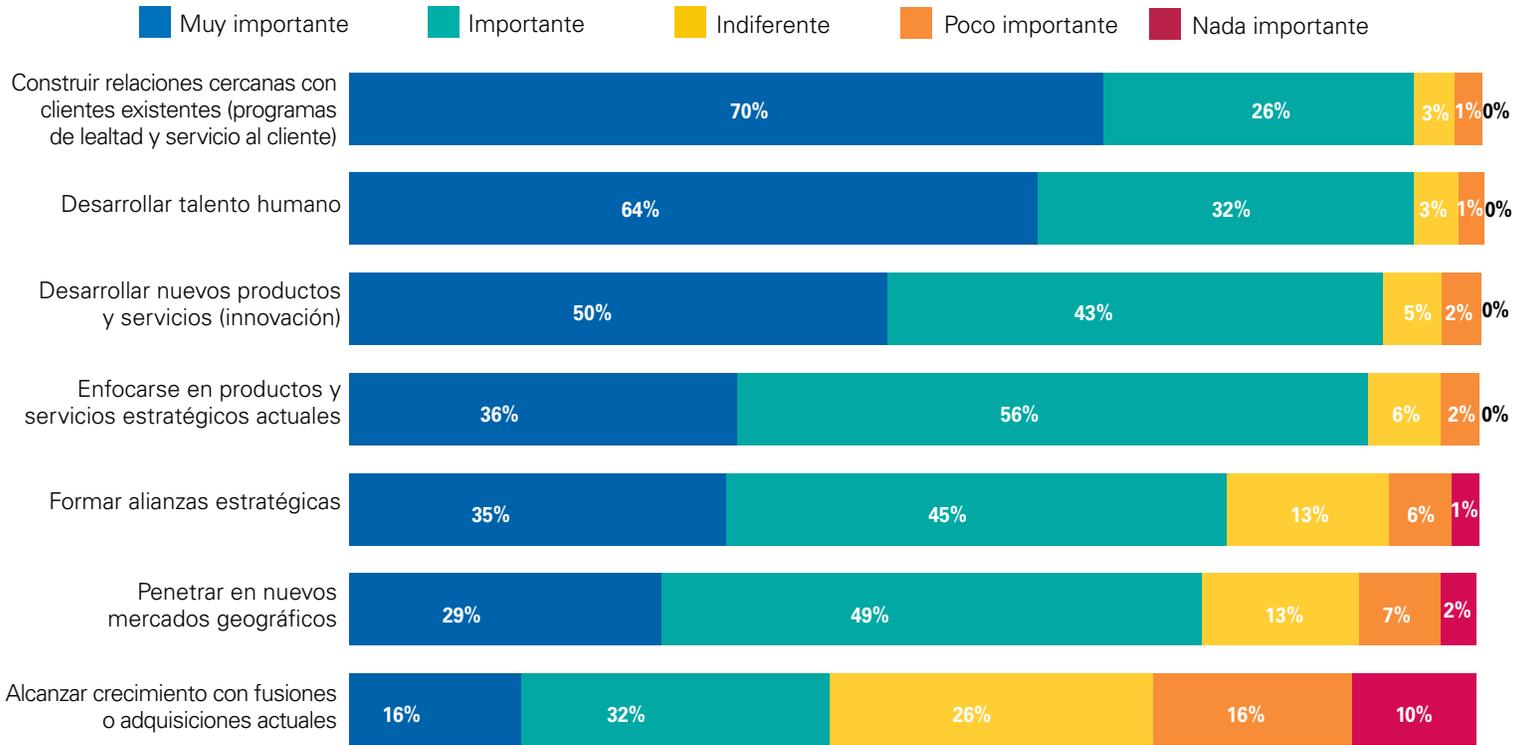
Las estrategias más importantes para conducir a las organizaciones hacia un crecimiento en los siguientes tres años serán construir relaciones cercanas con los clientes (70%), desarrollar el talento humano (64%), junto con nuevos productos y servicios mediante la innovación (50%).

Una vez más se confirma que la centralidad en el cliente es la estrategia clara para crecer y sobrevivir en el mercado, seguida del desarrollo del talento humano. Es fácil decirlo aunque no tanto hacerlo, pero los líderes empresariales en México están en el camino adecuado.

Menos importantes son las opciones de penetrar en nuevos mercados (29%) y alcanzar el crecimiento por medio de adquisiciones y fusiones (16%).



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

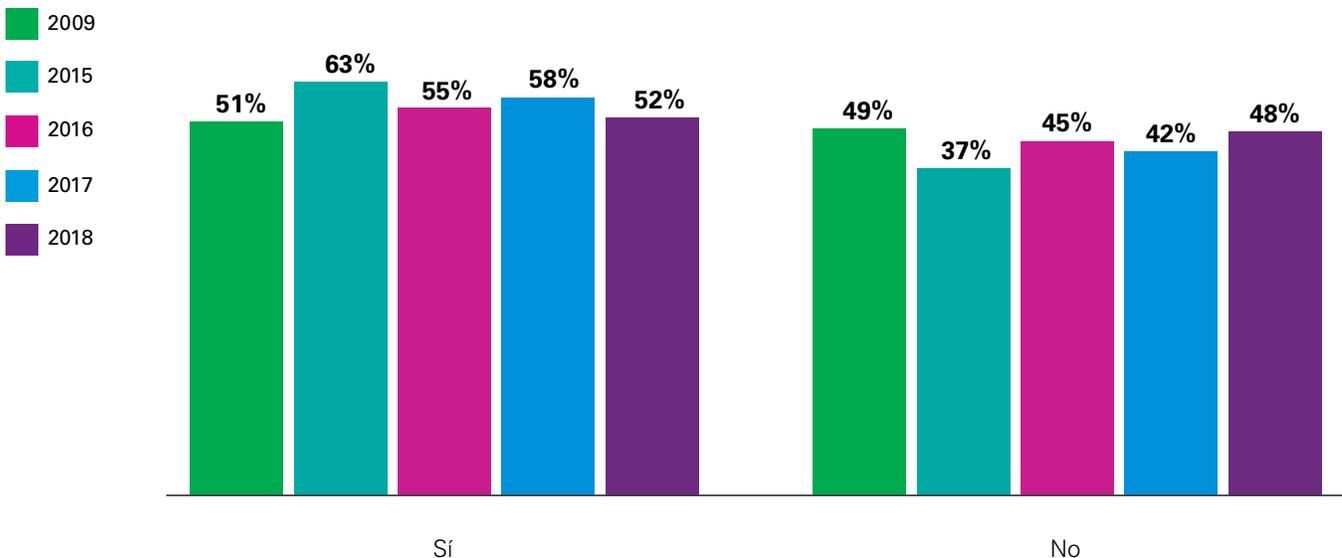


Solo 52% de las empresas planean expandir sus operaciones en alguna entidad en los próximos tres años.

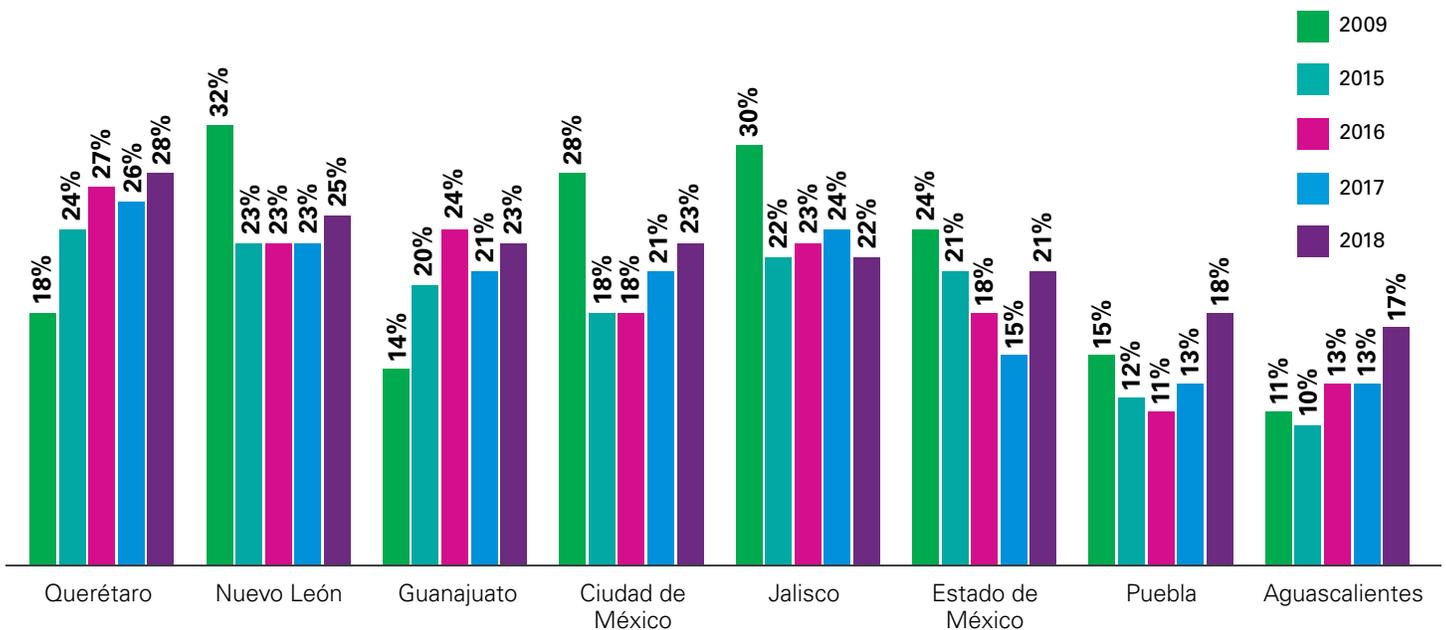
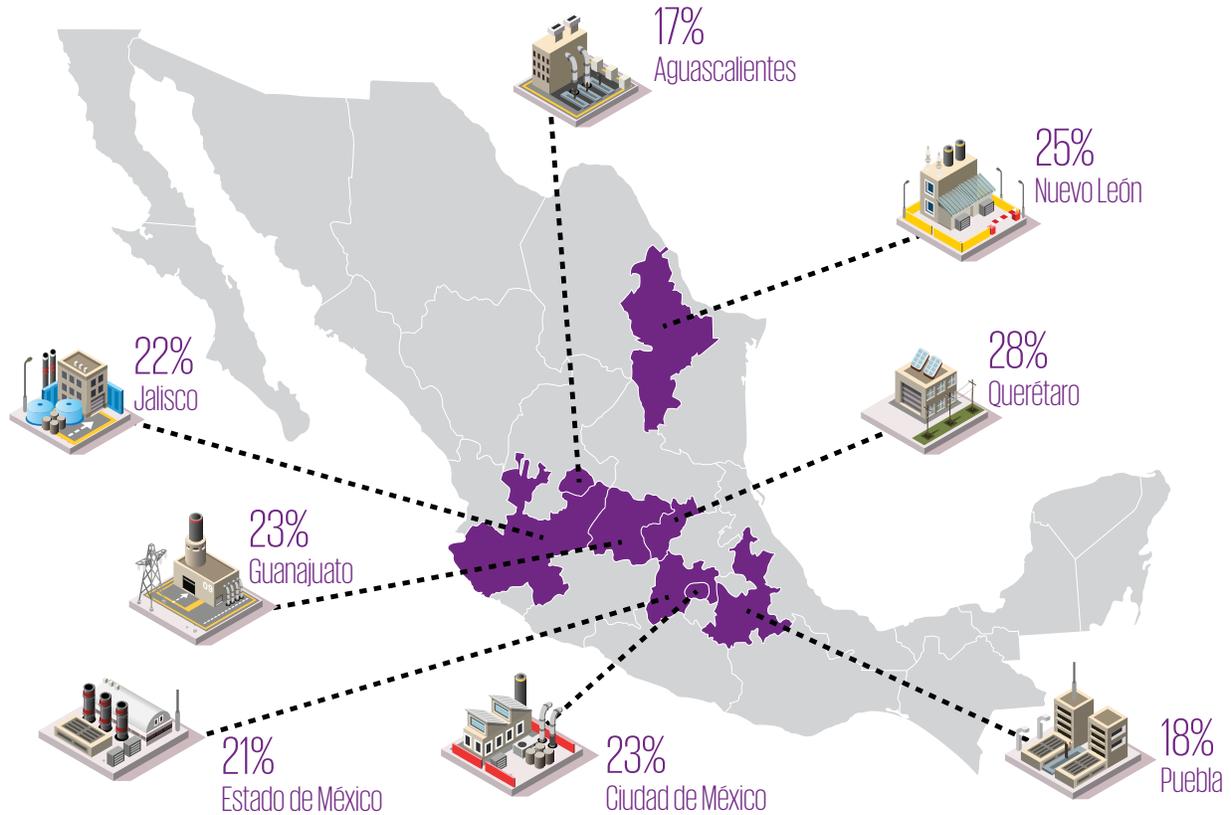
El destino de las inversiones sigue siendo el mismo que en ediciones anteriores: Querétaro (28%), Nuevo León

(25%), Guanajuato y Ciudad de México (ambos con 23%). Cambios de tendencia son la ligera baja de Jalisco (de 24% a 22%) y el aumento en el interés por el Estado de México (21%).

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



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

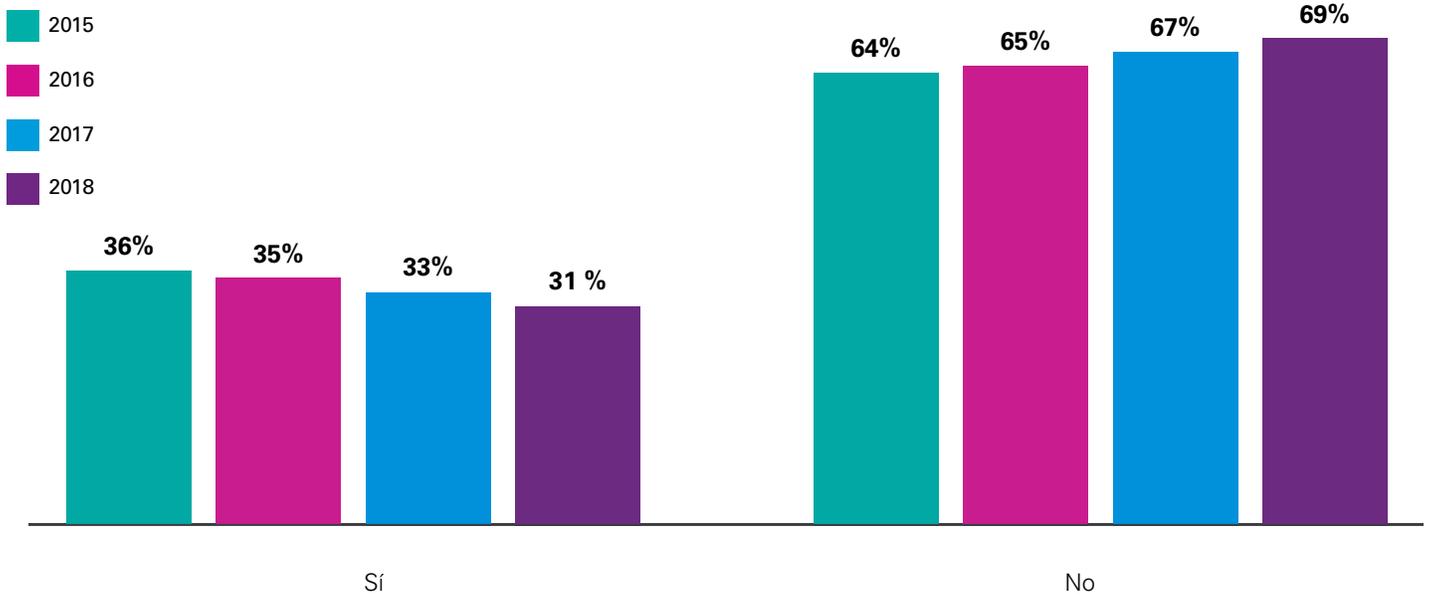


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

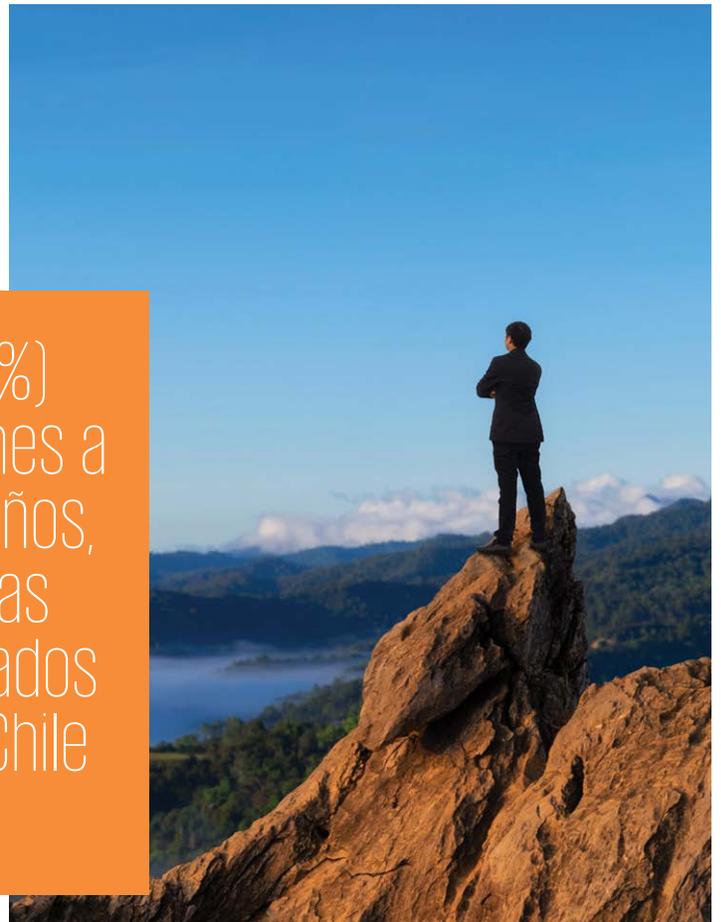
En esta ocasión se confirma que invertir en el extranjero no ha aumentado su atractivo con respecto a nuevas incursiones, a pesar de la importancia que tiene operar, comerciar y obtener ingresos de forma global, con beneficios en diferentes monedas y regiones del mundo.

Únicamente tres de cada diez directivos (31%) planean expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años, y los principales destinos para las inversiones mexicanas son Estados Unidos (39%), seguido por otras naciones de América Latina: Colombia (23%), Chile (18%) y Perú (17%).

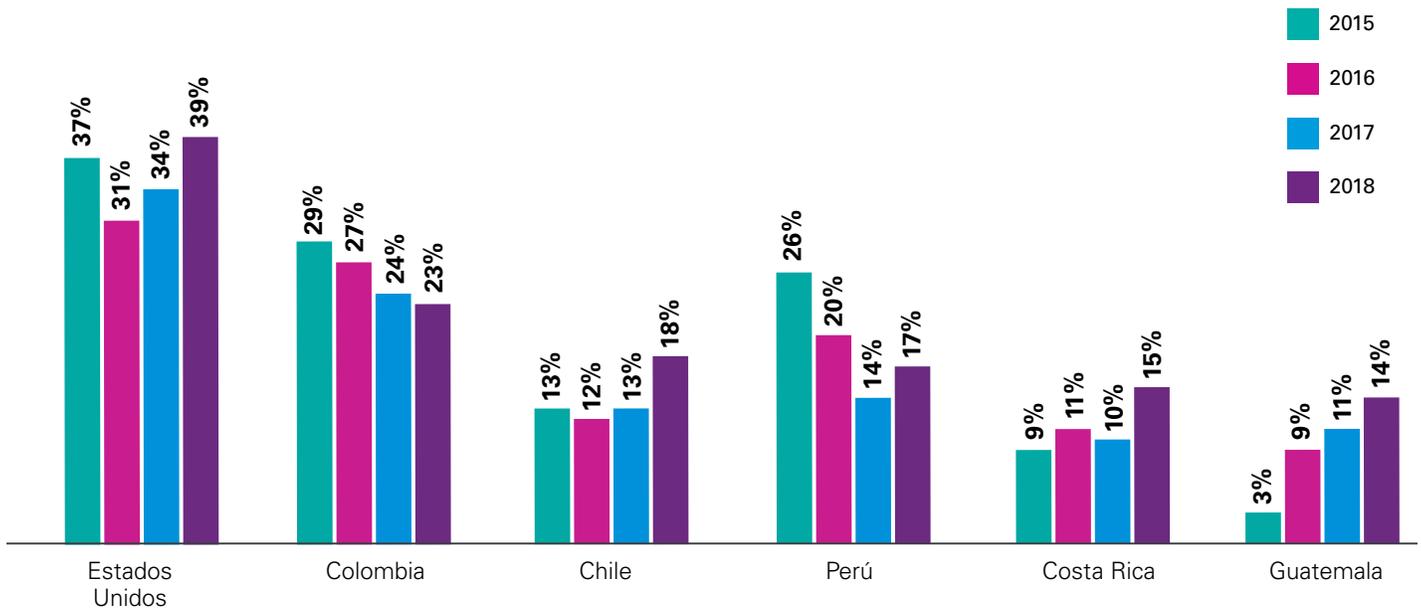
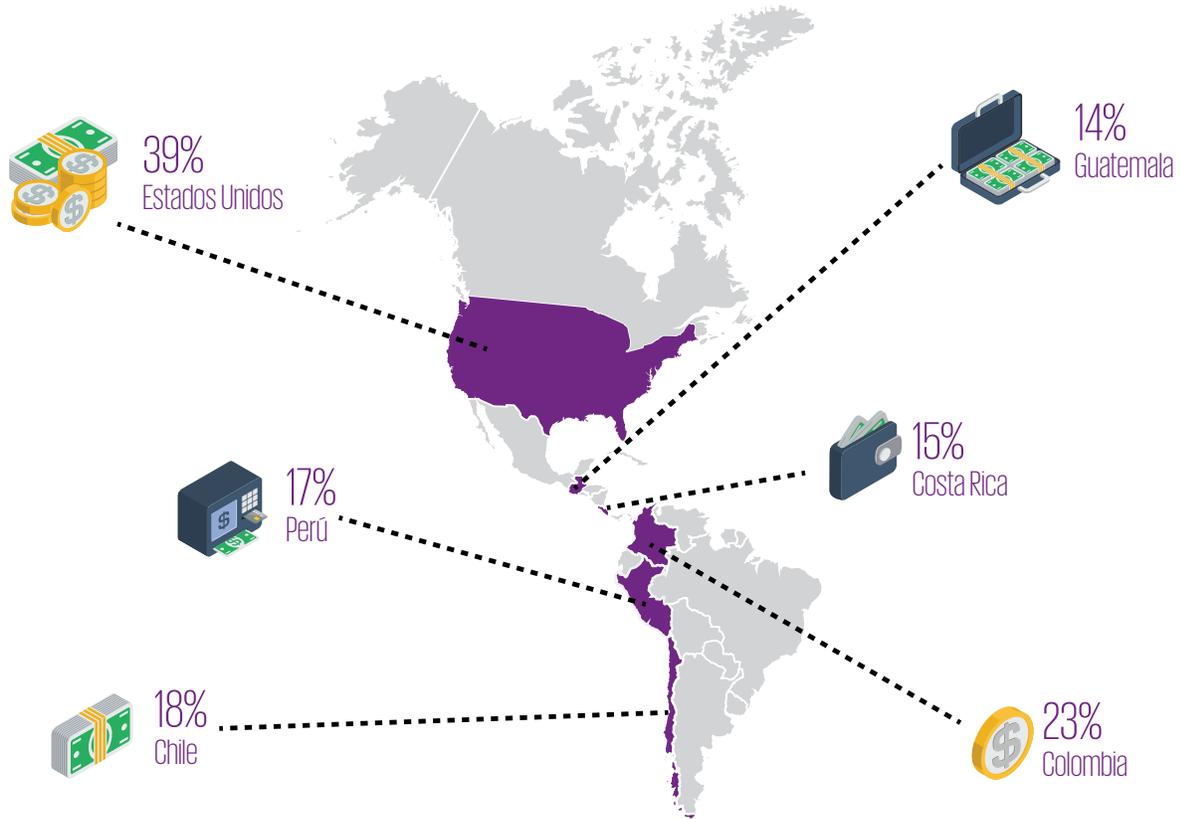
### ¿Planea su organización expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años?



Tres de cada diez directivos (31%) planean expandir sus operaciones a otro país en los próximos tres años, y los principales destinos para las inversiones mexicanas son Estados Unidos (39%), Colombia (23%), Chile (18%) y Perú (17%)



### ¿En qué país(es) planea invertir su organización?



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

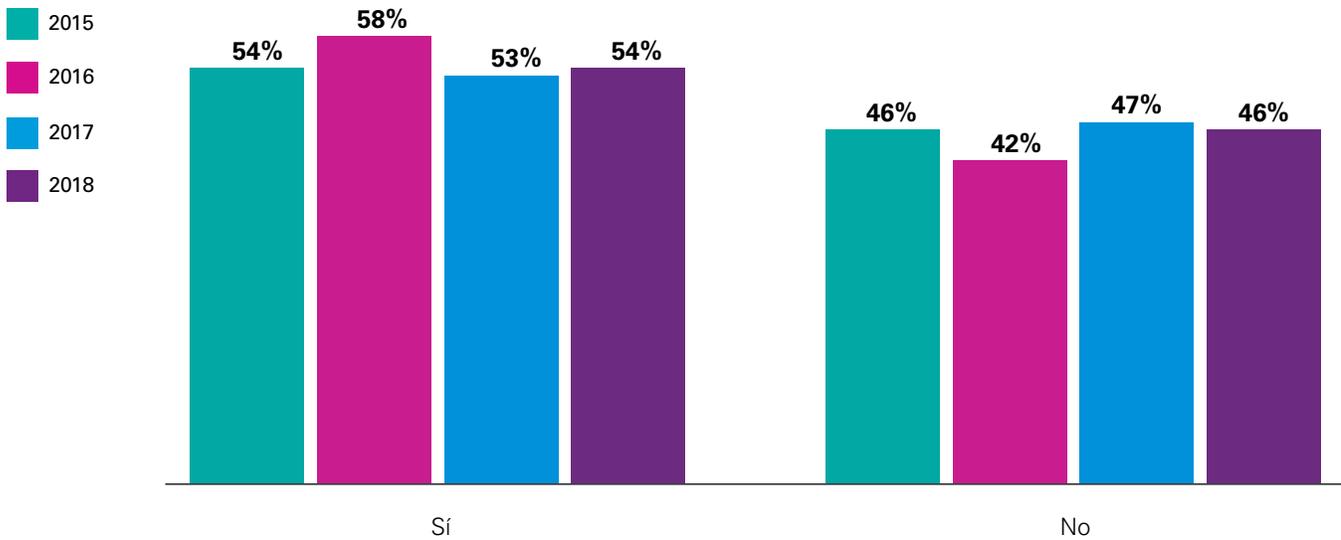
# Banca y financiamiento



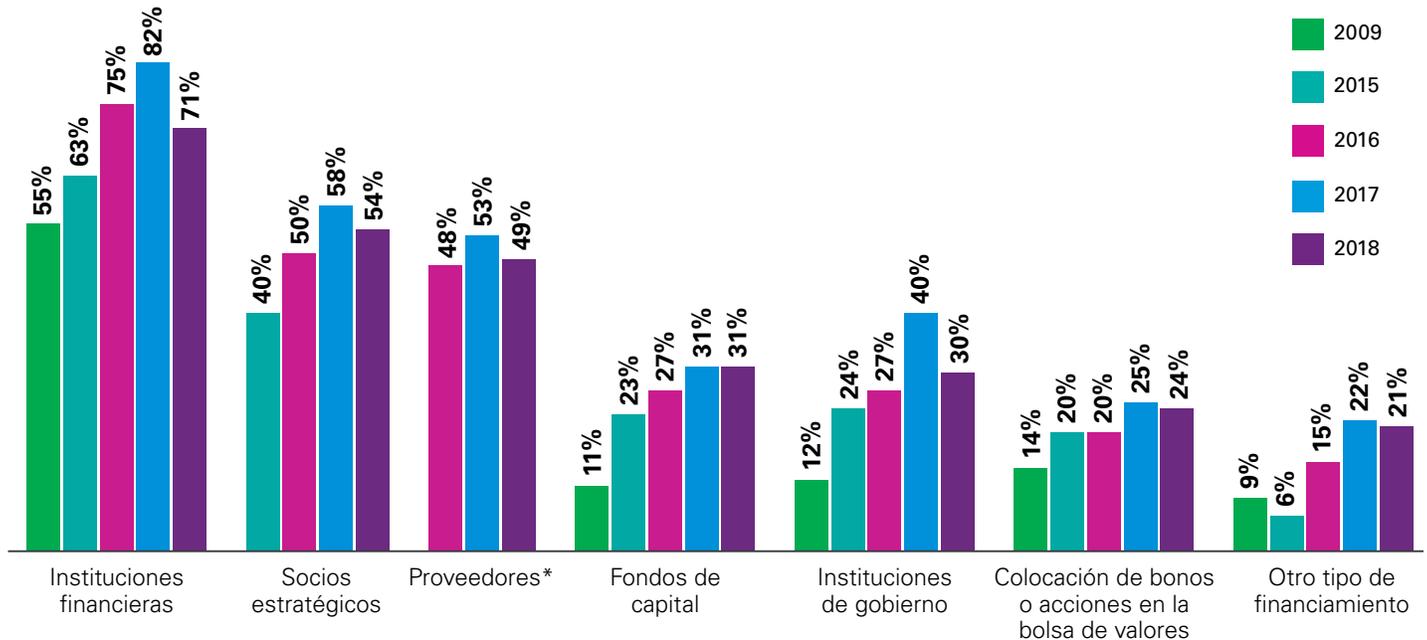
Mostrando un ligero cambio con respecto al año pasado, en 2018 más de la mitad de las organizaciones (54%) señalan que requieren financiamiento externo para consolidar su crecimiento.

Las instituciones financieras constituyen el tipo de financiamiento al que las empresas prefieren recurrir cuando necesitan recursos para consolidar su crecimiento, con 71% de las menciones, seguidas de los socios estratégicos (54%) y los proveedores (49%, un decremento positivo con respecto al 53% de 2017).

### ¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



### En caso de que su organización requiriera financiamiento externo para consolidar su crecimiento, ¿a qué tipo de financiamiento preferiría recurrir?

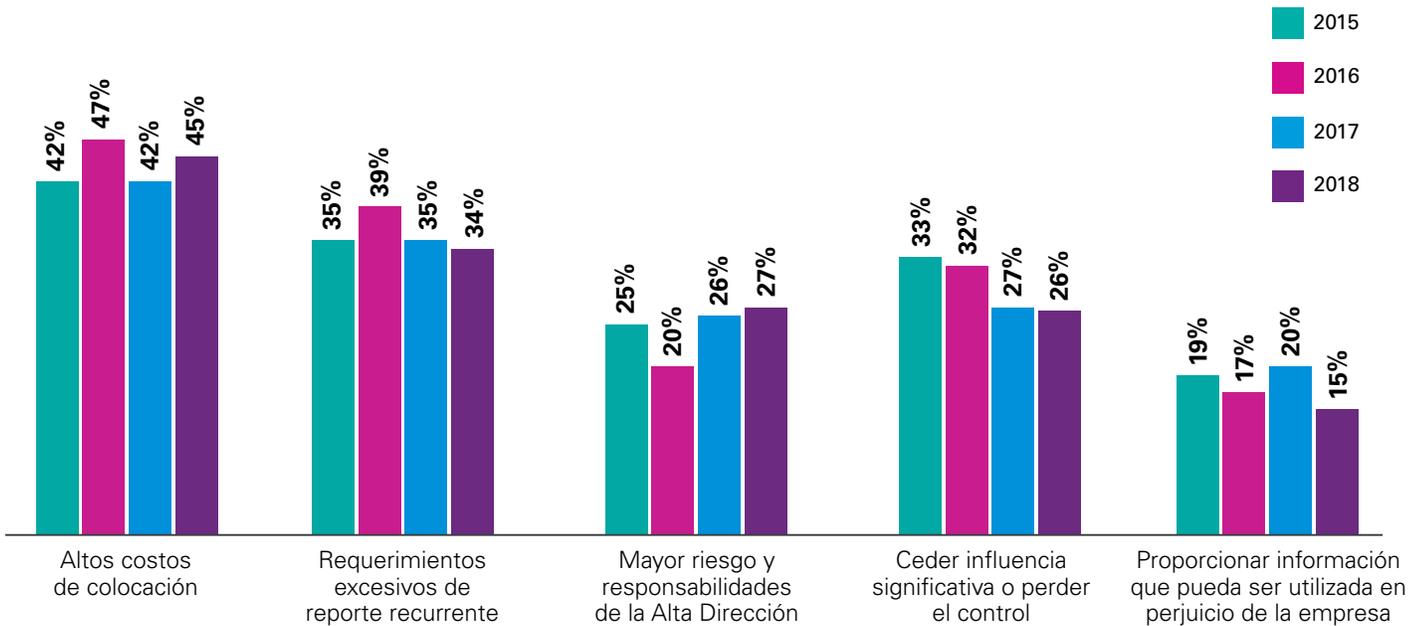
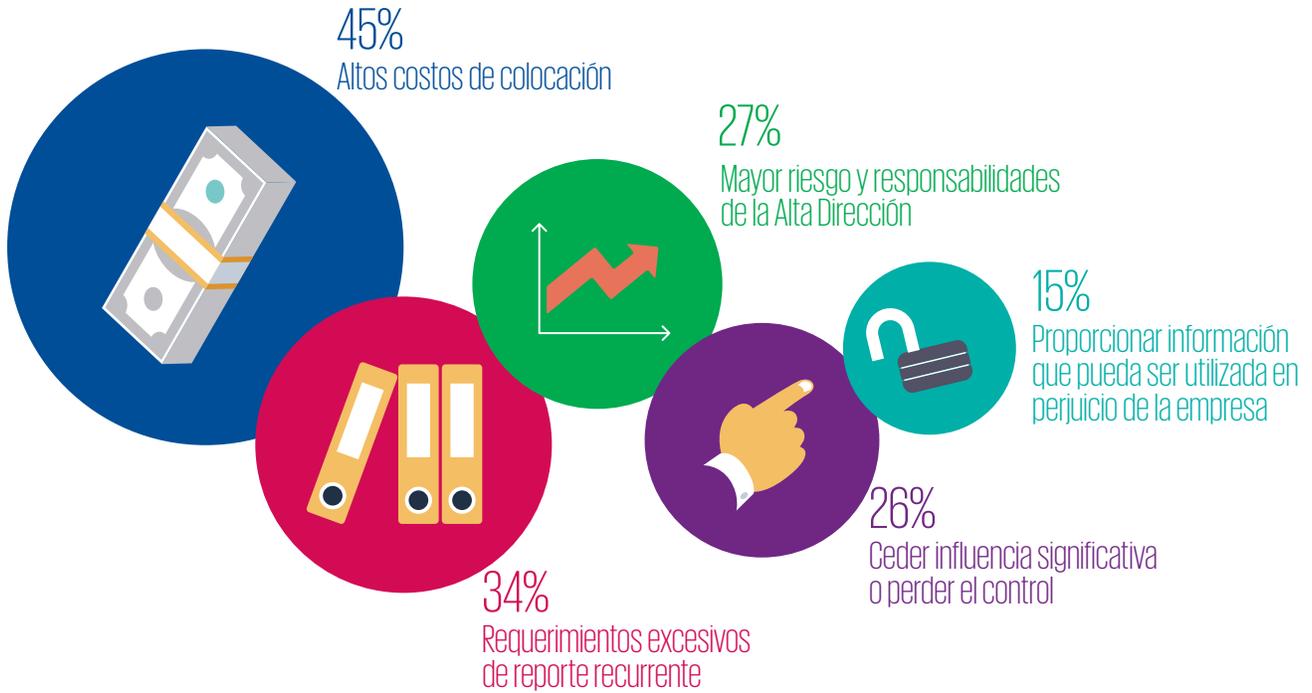


\*La variable se integró a partir de 2016.  
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

La colocación de bonos o acciones en la bolsa de valores es una opción solo para 24% de los directivos. Algunas de las razones que les impedirían recurrir a este método de financiamiento

son los altos costos de la colocación (45%), los requerimientos excesivos de reporte recurrente (34%) y que la Alta Dirección debe asumir mayores riesgos y responsabilidades (27%).

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

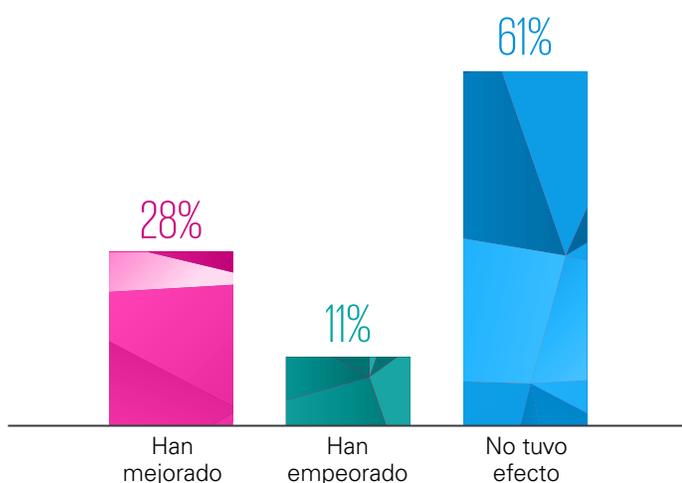


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

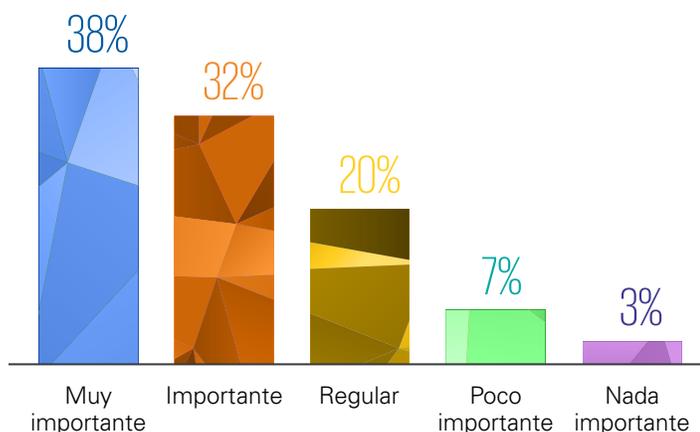
# Banca: un pilar sólido del crecimiento

La banca sigue siendo un pivote esencial para la obtención de créditos; sin embargo, en opinión de los líderes (61%), aun después de la Reforma Financiera, las condiciones de crédito ofrecidas a las organizaciones no se han modificado.

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



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



Más de la mitad de las organizaciones (54%) señalan que requieren financiamiento externo para consolidar su crecimiento, un ligero cambio con respecto a 2017

No obstante, en general persiste la idea de que la banca en México es importante o muy importante como un motor que impulsa la competitividad y el crecimiento de las empresas, tal como lo señala 70% de la muestra, mientras una minoría (10%) la considera poco o nada importante.

Los datos son contundentes para mostrar el tamaño del sector y su contribución a la economía: según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el sector bancario comercial, integrado por 48 instituciones, alcanzó al cierre de diciembre de 2017 una cartera total de crédito de 4.7 bdp, un aumento de 9.4% con respecto al mismo mes de 2016, y las utilidades netas alcanzaron 137.7 bdp, es decir, 28.4% más que en 2016.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Fuente: CNBV, Comunicado de prensa 14/2018, Ciudad de México, 2 de febrero de 2018, <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-MULTIPLE/Prensa%20%20Sector%20Bancario/Comunicado%20de%20Prensa%20BM%20Dic%202017.pdf>, consultado el 5 de marzo de 2018.



# Oportunidades, amenazas y sostenibilidad

Amenazas mayores y menores, oportunidades o indiferencia, son opciones para interpretar y calificar algunos de los aspectos críticos en la operación de los negocios en México. Aprovechar los requerimientos de nuevos clientes es una oportunidad para la mayoría de las empresas (71%), mientras que la principal amenaza son los cambios regulatorios (67%).

Los líderes también identifican oportunidades en el desarrollo sostenible (66%) y la tecnología como disruptor del modelo de negocio (60%).

Los temas considerados, que pueden ser más estratégicos para unos negocios que para otros, muestran la diversidad de opciones que hay que analizar al momento de tomar decisiones de inversión.

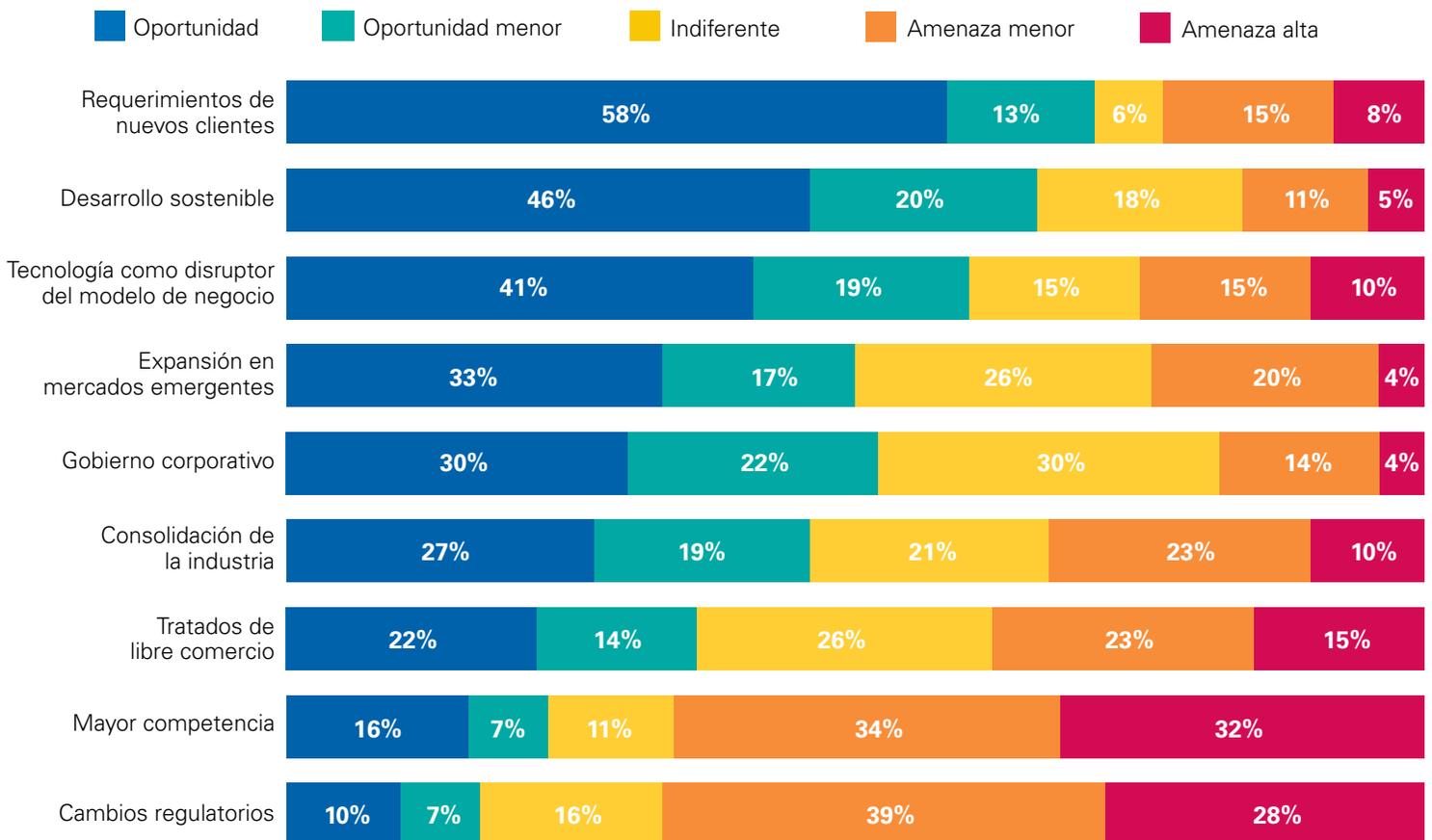
En este sentido, los cambios regulatorios son vistos sobre todo como una amenaza; sin embargo, la Reforma Fiscal en Estados Unidos podría ser una ventaja competitiva para empresas mexicanas que operan en ese país.

“Las empresas deben planear estratégicamente hacia la sustentabilidad, ya que comprender el marco regulatorio donde opera el negocio conduce a beneficios importantes de permanencia; como actividades relevantes destacan verificar el cumplimiento de normativas, licencias y permisos, gestión con autoridades, *lobbying*, analizando estos riesgos para evitar la pérdida de valor de las marcas”

**Miguel Ángel de la Rosa**  
 Director General  
 Genermasa



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



El desarrollo sostenible, entendido en la actualidad como una visión a largo plazo que contempla los aspectos sociales, económicos y ambientales de la actividad empresarial, y que contribuye a la permanencia de las organizaciones en el tiempo, ha evolucionado a lo largo de los años enriqueciéndose con el aporte de distintas disciplinas.

Esto tiene por objetivo que las generaciones actuales no pongan en riesgo las oportunidades de las venideras, lo mismo en temas económicos como ambientales.

Numerosas empresas han dado a sus operaciones un enfoque con estas características, estandarizando procedimientos y alineándolos con los objetivos del negocio. Con ello, en general se busca ser más competitivos y sostenibles en el mercado.

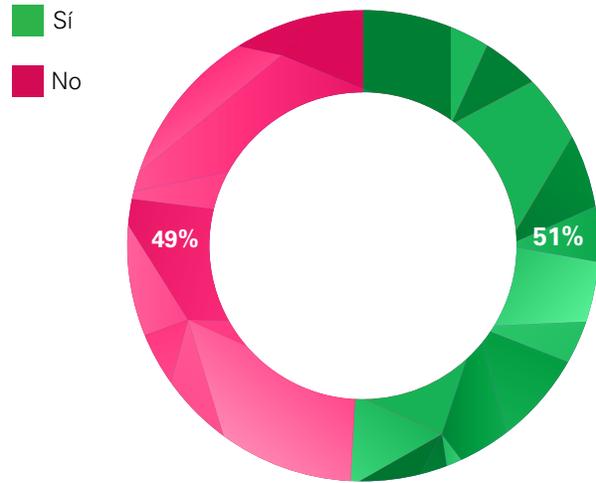
Las empresas líderes ya invierten en eficiencia energética, diversidad e inclusión laboral, relaciones éticas con sus grupos de interés y, en general, en reducir su impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente.

En esta ocasión, 51% de los directivos cuentan con una estrategia específica en el tema de desarrollo sostenible. Quienes aún no lo hacen tienen a su disposición los resultados que han obtenido quienes ya han dado los pasos necesarios: 54% considera que el principal beneficio de incorporar un modelo sostenible de negocios es una mayor eficiencia en los procesos, 27% ha obtenido una reducción en sus costos, y 25% ha tenido avances en términos de desarrollo e innovación.

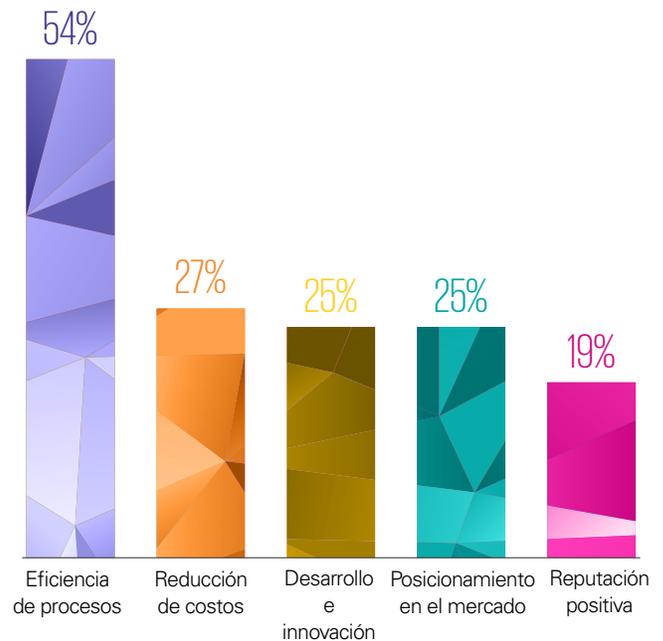
En lugar de ver el adherirse a una estrategia de desarrollo sostenible como una tarea costosa y urgente, es posible describirla como una transformación paulatina y a largo plazo, en la que las inversiones y políticas se van integrando a una misma visión.

Esta manera de hacer negocios, sin duda, es capaz de convivir con el crecimiento, dado que abre las posibilidades de construir un mejor futuro para la empresa, los empleados, los clientes y la sociedad en la que se desarrolla.

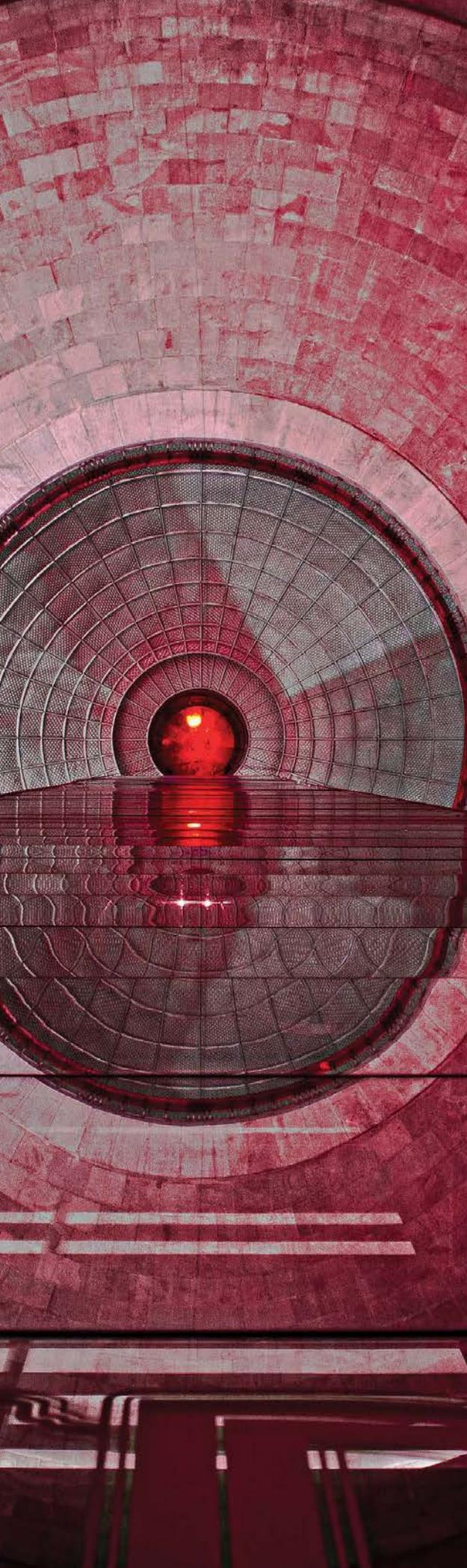
### ¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de desarrollo sostenible?



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



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



# Conclusiones

En 2018, las empresas enfrentan un panorama de incertidumbre con múltiples desafíos externos que podrían transformar sus operaciones. La experiencia de años previos demuestra que los directivos son capaces de afrontarlos, tomando las decisiones más acertadas para su negocio.

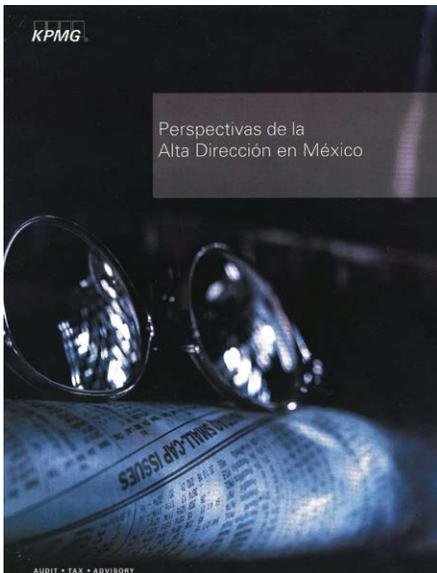
En este sentido, la resiliencia ha sido en esta época de vaivenes geopolíticos y económicos una de las mejores herramientas para impulsar el crecimiento de las organizaciones.

Los resultados de *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018* señalan avances y rezagos en diferentes áreas, pero dejan ver el creciente interés de los líderes por sumarse al movimiento de la innovación y las tecnologías disruptivas, las cuales contribuyen a la transformación de las organizaciones.

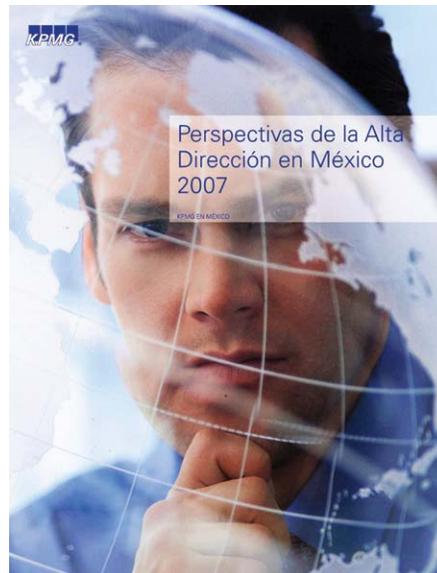
Es necesario reconocer que, a pesar de los obstáculos, las compañías han hecho avances importantes, asumiendo la importancia de invertir en tecnología, administrar los riesgos oportunamente para minimizar el impacto de factores exógenos, y dar a sus operaciones un enfoque de sostenibilidad que les permita crecer a largo plazo.

Estamos conscientes de que la economía mexicana seguirá su marcha a pesar de los factores de incertidumbre, y que sabrá superar los desafíos del camino. Nos sumamos a esta tarea con el propósito de brindar a nuestros clientes experiencia y soluciones innovadoras, con la confianza de que juntos construiremos un mejor futuro para México.

# Ediciones anteriores



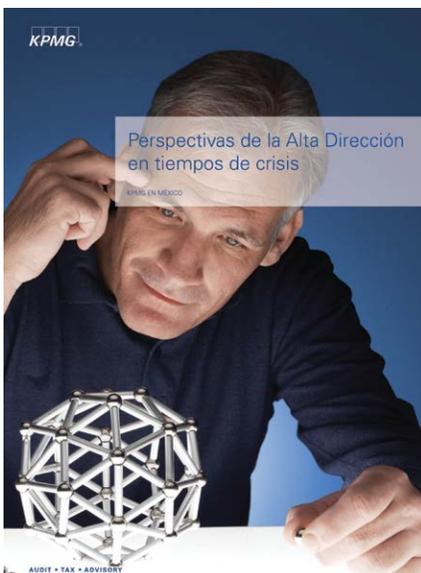
2006



2007



2008



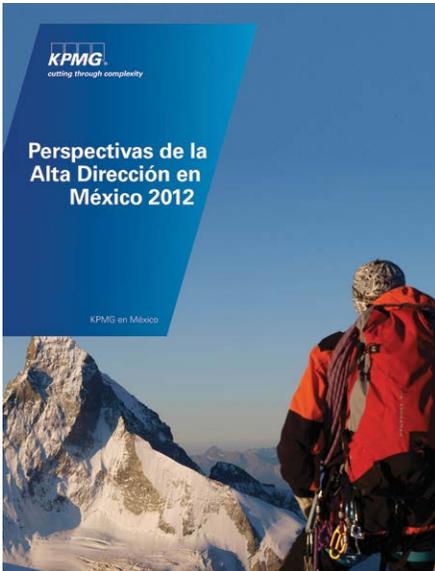
2009



2010



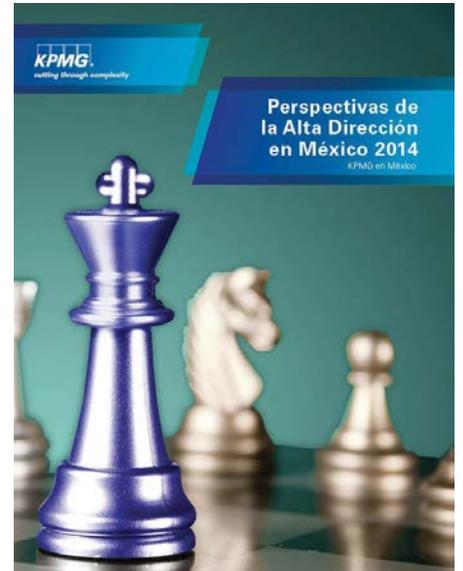
2011



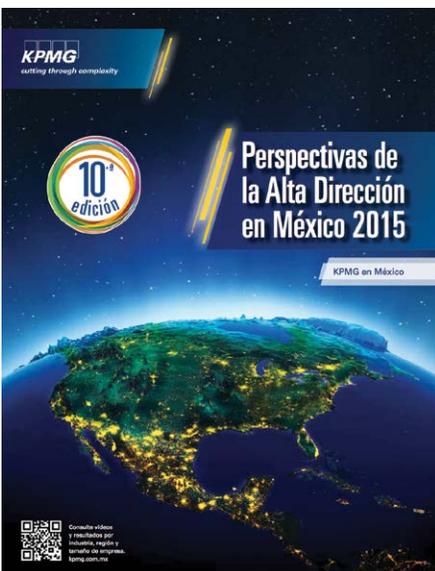
2012



2013



2014



2015



2016



2017

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



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

"D.R." © 2018 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.