

Actualmente queda en evidencia que uno de los temas pendientes para la empresa mexicana es su plena inserción en la globalización.

En este contexto, los empresarios se dan a la tarea de orientar su quehacer en el trabajo estratégico hacia el fortalecimiento y consolidación de sus organizaciones en el largo plazo, según la encuesta "Acciones para la consolidación y crecimiento de las empresas", realizada por PricewaterhouseCoopers México a 100 directores generales (CEO, por su sigla en inglés) y altos ejecutivos de las empresas más representativas de nuestro país.

Los empresarios mexicanos están conscientes del reto de la globalización y lo que implica, pese a ello y a otros problemas comunes y preocupantes en el mercado interno, 83% de los encuestados percibe un ambiente de negocios favorable para el 2008.

## ■ México ante la globalización

Si se toma como referencia 1995, año en el que se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre Canadá, Estados Unidos y México, en nuestro país se ha dado un cambio cualitativo en lo que se refiere al comercio internacional.

La mayor evidencia es que el tráfico (importaciones y exportaciones) ha aumentado casi cuatro veces, hasta superar los 210,000 millones de dólares en el 2005; sólo 15% corresponde a exportaciones petroleras, en tanto que la cifra era del orden de 50% en la década de los 80.

En una primera aproximación, este despegue sugiere una inserción plena de México en el comercio mundial y en la globalización, a lo que se agrega la firma de 12 tratados comerciales desde 1994 (Unión Europea y Japón incluidos).

No obstante, aún ahora, cerca de 87% de nuestras exportaciones son hacia Estados Unidos, lo que refleja una relación más bilateral que global.

Esta condición no es estática: producto de la globalización, nuestro posicionamiento como socio comer-

cial de Estados Unidos está amenazado por países como Brasil, Rusia, India y China, que hoy son un referente a nivel mundial como receptores de capitales y por su competitividad desde la perspectiva de venta de bienes y servicios. (Ver Gráfica 1)

## ■ Nivel de confianza en el ambiente de negocios

La percepción predominante es de baja turbulencia en un futuro próximo, aunque tiende a aumentar la desconfianza en el mediano plazo. No obstante, en la percepción de los entrevistados, el largo plazo es una asignatura pendiente, debido a que quedan por realizar reformas que ofrezcan mayor certidumbre para las inversiones de largo plazo.

En los resultados de este estudio prevalece también un reconocimiento, implícito o explícito, de que los mercados y accionistas demandan empresas que garanticen a sus socios y asociados una gestión orientada al negocio, con valor para el mercado, pero también para los accionistas.

En este sentido, el gobierno corporativo es percibido por los entrevistados como la instancia más visible para ofrecer esta garantía; incluso para las empresas que no cotizan en

## Puntos sobresalientes de la encuesta de CEO

❖ El 83% de los entrevistados expresa una percepción de "muy confiable" o "algo confiable" para el 2008.

❖ Cerca de 40% de los entrevistados opina que los eventos que impactan a las empresas en mayor medida son su prestigio y la confianza de los accionistas, y son mutuamente dependientes.

❖ El 91% de las empresas no manejan de forma adecuada el control del riesgo.

❖ El consejo de administración, como parte del gobierno corporativo, es mencionado por 62% de los entrevistados como instancia para la toma de decisiones.

❖ El concepto de gobierno corporativo tiene una connotación positiva: se asocia con transparencia (76 menciones), confianza de accionistas (61) y control de la organización (44).

❖ Más de 50% de las empresas familiares no sobreviven el primer cambio generacional.

❖ La falta de seguridad en los sistemas se asocia con la continuidad del negocio (63 menciones), la pérdida de información (60) o pérdida de clientes (57).

❖ El 90% de los entrevistados opina que el mercado es el referente obligado para la toma de decisiones.

❖ En los últimos 10 años, 47% de las empresas de la muestra ha pasado por algún proceso de venta de activos, escisiones o fusiones.

bolsa, el consejo de administración empieza a ser una figura importante.

En la encuesta se identifican con claridad puntos de

convergencia indicativos de una cultura empresarial que se ajusta a nuevas condiciones del entorno, incluido un nuevo marco regulatorio para las

empresas que cotizan en bolsa, así como la disponibilidad y generalización de herramientas como la Tecnología de la Información (TI), la documentación de procesos y, por supuesto, la concurrencia de consejos de administración. (Ver Gráfica 2)

## ■ Percepción del riesgo

En los próximos tres años, 66% de los entrevistados tiene una percepción similar o menor del actual; el resto considera que tendrá mayor nivel de riesgo.

Si entendemos el riesgo como potenciales dificultades internas de las organizaciones, en tanto que referimos la confianza al nivel de certeza sobre el entorno, visualizamos que se anticipa un ambiente más o menos estable, pero diversos factores generan inquietud, por ejemplo, en los resultados se identifica que 91% de las organizaciones no maneja de forma adecuada el control del riesgo; esto origina, al menos, dos situaciones:

-El riesgo de pérdida de clientes, mercados o de la rentabilidad.

-La pérdida de oportunidades asociadas a la posibilidad de aprovechar coyunturas para realizar mejoras internas o para la búsqueda de nuevos clientes o mercados.

Según los resultados de esta encuesta, los beneficios que el negocio obtiene a través de la identificación, control y administración del riesgo, son los que se relacionan con la imagen pública (reputación), de la organización y del propio CEO.

La premisa evidente es que al generar confianza y transparencia, se propicia la disminución del costo del dinero e incluso la realización de inversiones, potenciales fusiones y adquisiciones que también están entre los aspectos más referidos.

## ■ Principales temas

Los temas más importantes que revela esta encuesta, en cuanto a gestión directiva, son los siguientes:

1. El manejo del riesgo ocupa uno de los primeros lugares en la lista de preocupaciones de los CEO de México.

2. La orientación hacia el cliente y el mercado, como vector de su posicionamiento.

3. El crecimiento organizacional, para lo cual la estructuración de alianzas o la realización de fusiones o adquisiciones son herramientas relevantes.

4. La atención y retención del capital humano como recurso de diferenciación en un mercado cada vez más complejo.

5. El desarrollo e innovación de productos y servicios, así como la revisión continua de sus procesos productivos.

6. La utilización de herramientas fundamentales en las empresas como la TI, además de la documentación y eficiencia de procesos y certificaciones subsiguientes.

La encuesta se realizó a 100 ejecutivos de primer nivel, CEO y presidentes de consejos de igual número de organizaciones en la República Mexicana durante el último cuatrimestre del 2005 y enero del 2006.

La conducción de las entrevistas estuvo a cargo de un grupo de consultores independientes, con amplia experiencia en la industria. Por origen de capital, 54% son organizaciones de capital nacional y 46% restante de capital extranjero.

Para obtener una copia del reporte completo consulte: [www.pwc.com/mx](http://www.pwc.com/mx)

■ Juan Manuel Ferrón es socio líder de Asesoría de Negocios de PricewaterhouseCoopers. Su correo electrónico es: [jm.ferron@mx.pwc.com](mailto:jm.ferron@mx.pwc.com)

## Espacio

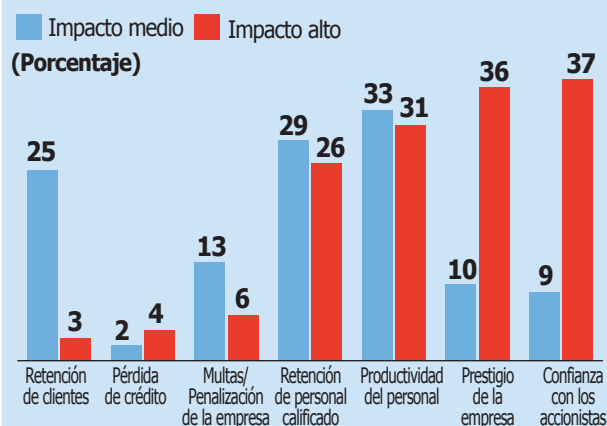
PRICEWATERHOUSECOOPERS

JUAN MANUEL FERRÓN

# CÓMO CONSOLIDAR EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS

## Gráfica 1

Eventos que han tenido impacto en la empresa ante la globalización.



Fuente: Amafore y Consar.

## Gráfica 2

Perspectivas de crecimiento: nivel de confianza.

