



cutting through complexity

La realidad de las empresas mexicanas y su entorno ante los retos globales

Roberto Cabrera,
Socio a Cargo de Industrias y
Mercado de KPMG en México

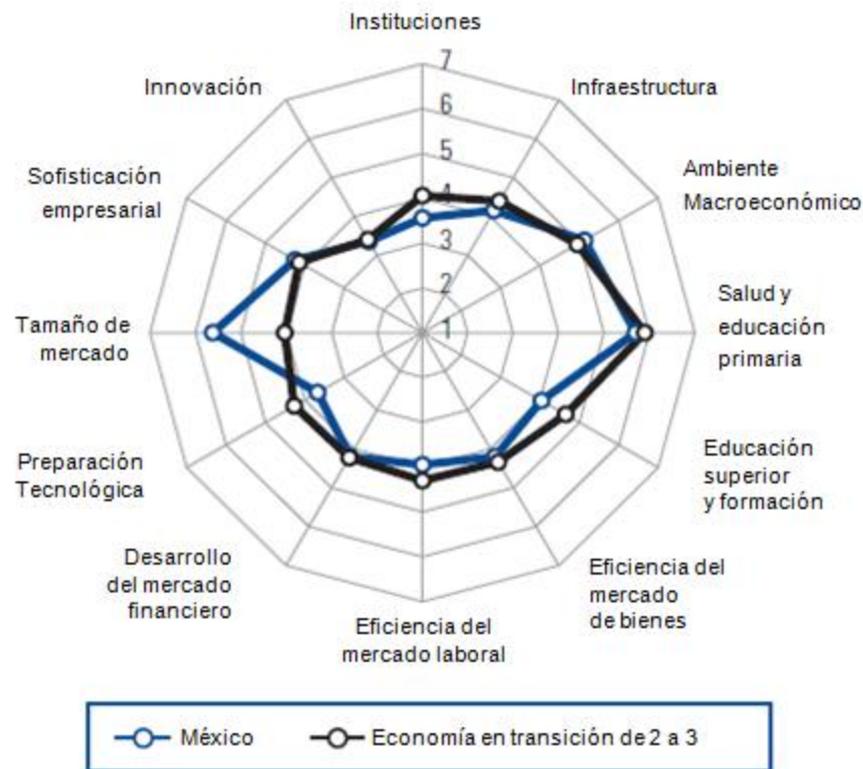
Septiembre 2014

La posición competitiva del país: nos debatimos entre el progreso y el estancamiento

Índice de Competitividad Global

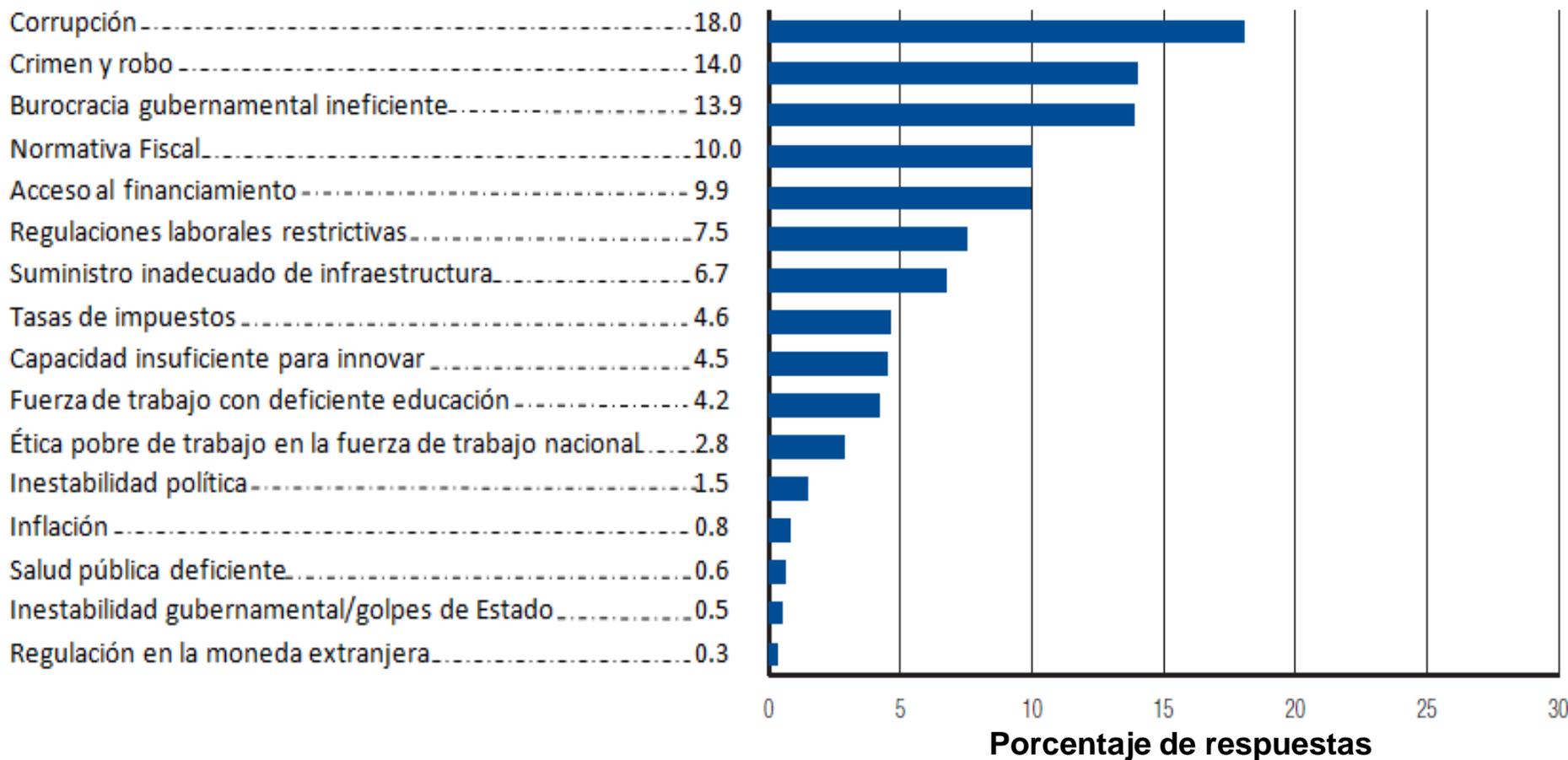
	Rango (de 148)	Puntuación
ICG 2013-2014	55	4.3
ICG 2012-2013 (de 144)	53	4.4
ICG 2011-2012 (de 142)	58	4.3
Requerimientos básicos (36.9%)	63	4.6
Instituciones	96	3.6
Infraestructura	64	4.1
Ambiente macroeconómico	49	5.1
Salud y educación primaria	73	5.7
Potenciadores de eficiencia (50.0%)	55	4.3
Educación superior y formación	85	4.0
Eficiencia del mercado de bienes	83	4.2
Eficiencia del mercado laboral	113	3.9
Desarrollo del mercado financiero	59	4.2
Disposición tecnológica	74	3.7
Tamaño del mercado	11	5.6
Factores de innovación y sofisticación (13.2%)	55	3.8
Educación superior y formación	55	4.2
Eficiencia del mercado de bienes	61	3.3

Etapas de desarrollo

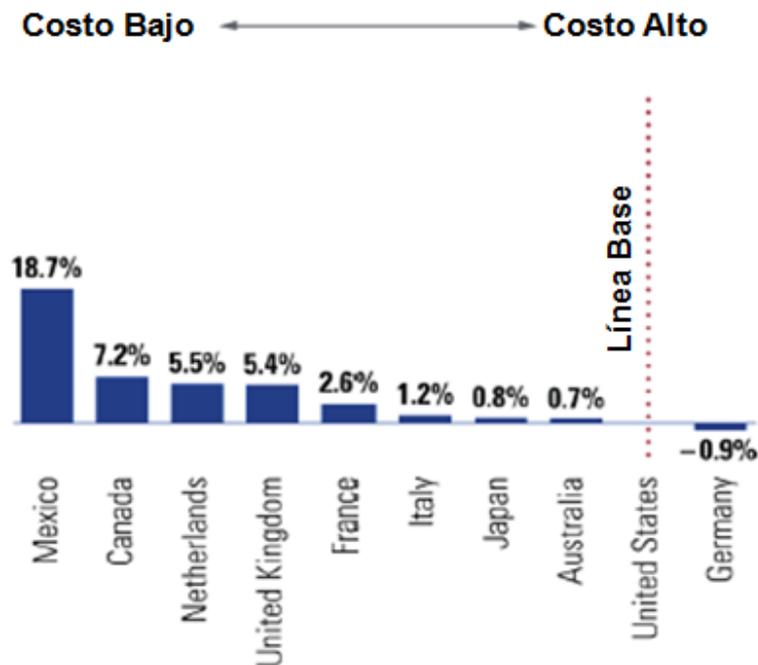


El director enfrenta históricamente un entorno adverso...que es reto y oportunidad al mismo tiempo

Los factores más problemáticos para hacer negocios



El país ofrece una enorme ventaja en costos... por ahora



% de ventaja o desventaja en costos con respecto a EE.UU.

México, el país analizado de costos más bajos, es el único país de alto crecimiento (emergente) incluido en el estudio **Alternativas Competitivas**. Como miembro del TLCAN, el **18.7%** de ventaja en los costos de México sobre los de Estados Unidos en 2014, es similar al porcentaje de 2010. Con poco cambio en el valor del peso mexicano durante este periodo de cuatro años, **la ventaja de México en los costos en relación con su vecino del norte, se mantiene estable.**

México, es un país del TLCAN, por lo que es importante compararlo con Estados Unidos y Canadá. Reconocemos que México, es el único mercado emergente en el estudio; su **estabilidad económica**, los **bajos salarios**, las **reformas en sectores importantes**, y la búsqueda activa de acuerdos comerciales a nivel mundial **siguen atrayendo la atención de los inversores internacionales.**

Ser productivo es hacerlo mejor... en México no todos lo estamos haciendo mejor

Índice de productividad México



- A mayor el tamaño del mercado informal menor la productividad
- A mayor productividad mayor remuneración
- A mayor el tamaño de las empresas mayor la productividad
- A mayor pobreza menor productividad

¿Qué puede hacer el director para salir del estancamiento?

Las megatendencias globales hacia el 2030 nos alcanzarán de un momento a otro... si no es que ya lo hicieron

1	Demografía	Una población con esperanza de vida más alta y la disminución de la tasa de natalidad en economías desarrolladas que representan un reto para la solvencia de los sistemas de seguridad social y salud; y, la integración de la explosión demográfica joven en los mercados saturados de las economías emergentes.
2	Empoderamiento del individuo	Los avances en la educación, salud y tecnología, aunados al crecimiento de la clase media empodera a los individuos; mayor demanda de transparencia y expectativas más altas de participación en la toma de decisiones.
3	Acceso a la tecnología	Las TI y telecomunicaciones han transformado la sociedad durante los últimos 30 años. Una ola de avances está creando nuevas oportunidades y tendrá implicaciones en negocios y economías.

Las megatendencias globales hacia el 2030 nos alcanzarán de un momento a otro... si no es que ya lo hicieron

4	Interconexión económica	La interconexión de la economía global continuará con mayores niveles de intercambio comercial y flujos de capital , lo anterior genera la oportunidad de ayudar a sacar de la pobreza a cientos de millones de personas siempre y cuando se refuercen los compromisos internacionales y se reorienten los beneficios.
5	Deuda pública	Se espera que la deuda pública sea una restricción u obstáculo para las opciones de política económica y fiscal para 2030. Si no se aborda, dañará profundamente la capacidad del gobierno para responder a los desafíos socioeconómicos y ambientales.
6	Cambio del poder económico	Las economías emergentes están cobrando un papel fundamental en la economía global a partir del incremento de la clase media. El reequilibrio de poder en el orden mundial demanda de las instituciones internacionales y de los gobiernos ser más transparentes e incluyentes.

Las megatendencias globales hacia el 2030 nos alcanzarán de un momento a otro... si no es que ya lo hicieron

7	Cambio Climático	El incremento de las emisiones de gas invernadero son una de las principales causas del cambio climático y generan una compleja mezcla de cambios impredecibles en el ambiente. Alcanzar un balance entre los impuestos y los incentivos será difícil para la mayoría de los gobiernos.
8	Escasez de recursos naturales	Para 2030, el crecimiento demográfico global generará una enorme tensión en torno al suministro recursos naturales . Es posible que esta sea <u>la más devastadora</u> de todas las megatendencias y la administración de recursos será crítica en los gobiernos.
9	Urbanización	Casi 2/3 de la población residirá en ciudades para 2030 . La urbanización crea importantes oportunidades para el desarrollo socioeconómico y un estilo de vida sostenible que están ejerciendo presión en infraestructura y en los recursos (energía).

¿Va el director a esperar que le llegue el futuro a la empresa...o será capaz de forjar el suyo?

Algunas recomendaciones de políticas públicas...¿o sólo buenos deseos?

- ✓ Crear y fortalecer un Consejo Consultivo Ciudadano para el Desarrollo Económico en cada estado
- ✓ Implementar un impuesto sobre nómina destinado al mejoramiento de la competitividad de cada estado
- ✓ Otorgar garantía de apertura de una empresa en un lapso no mayor a 48 horas utilizando la afirmativa ficta
- ✓ Incorporar acciones para la tecnificación acelerada del campo
- ✓ Crear un fondo gubernamental dedicado a financiar proyectos empresariales en clústeres estratégicos
- ✓ Reducir los precios de los monopolios públicos
- ✓ Aplicar la regulación vigente sobre prácticas desleales de los monopolios y oligopolios de facto privados
- ✓ Facilitar el acceso de nuevos competidores a sectores semi-cerrados

Iniciativas de este tipo siempre serán necesarias...mas nunca suficientes

Los principales retos nacionales en síntesis

- Crecer sostenidamente a tasas elevadas, para que México sume un crecimiento anual de 6%, con un millón de nuevos empleos formales por año
- Afianzar la estabilidad macroeconómica
- Dinamizar nuestro mercado interno
- Relanzar nuestra competitividad
- Expandir la inversión, nuestra capacidad productiva y desarrollo tecnológico
- Acelerar la transición a la economía del conocimiento: capital humano



Y ante todos estos retos, ¿Qué quieren los directores?

- Visión compartida de País / Región / Estado
- Equidad social: el desarrollo depende del progreso de nuestros pueblos
 - América Latina: la región con más desigualdad del mundo
- Participación ciudadana
 - Transparencia y rendición de cuentas
- Estado de derecho
- Revolución educativa
- Alianza productiva Gobiernos-Empresas
 - Acuerdo en las políticas públicas
- Reformas estructurales
- Inversión pública
 - Educación
 - Infraestructura
 - I+D



Perfil del director exitoso en México...¿nos identificamos, nos “queda el saco”?

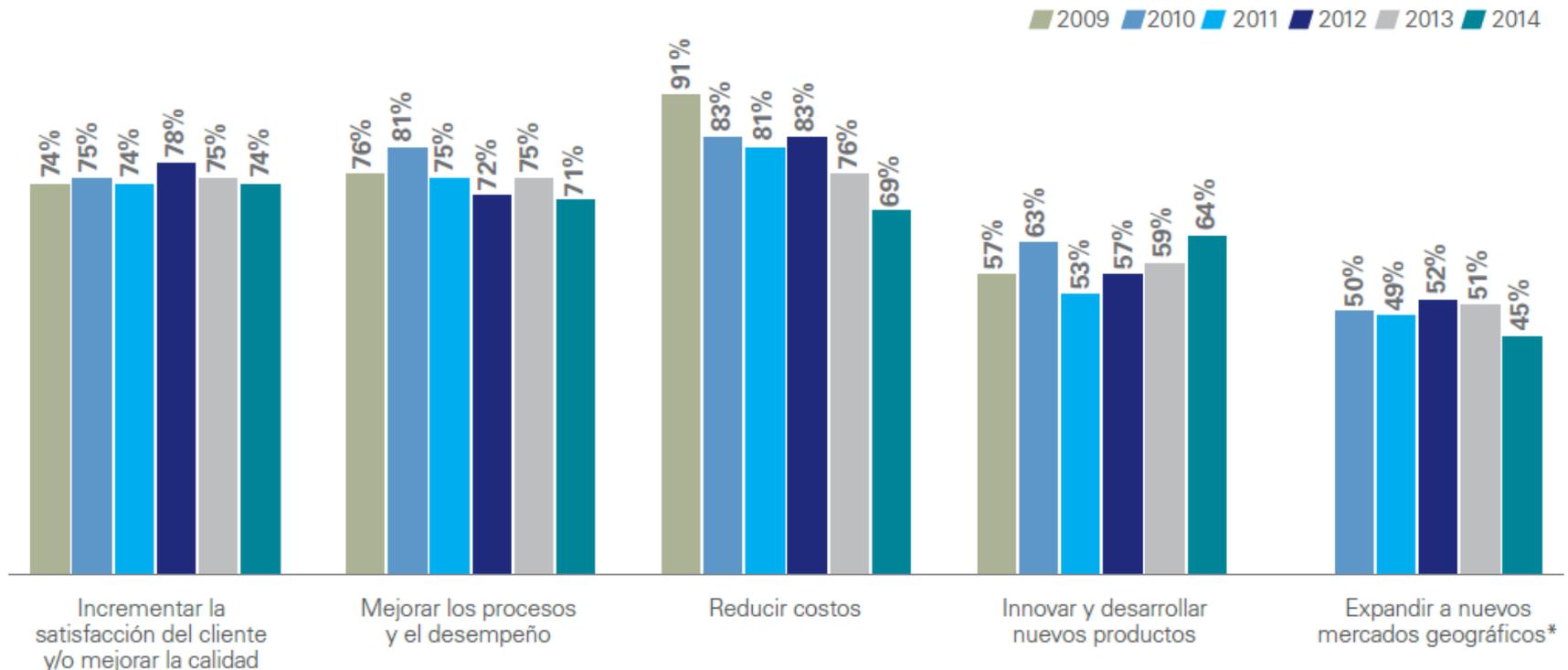
1. Cuidan su IMAGEN y por consecuencia su reputación profesional. Cuando se llega a los altos niveles de dirección, la gente busca profesionalismo pero ante todo alguien con integridad y valores establecidos.
2. Tienen sus propios objetivos profesionales (no los que la empresa tiene para ellos)...conocen su PLAN DE VIDA Y CARRERA saben dónde quieren estar en 2, 5, y 10 años. **Hay que sacrificarse en el corto plazo para obtener resultados en el largo plazo.**
3. Se mantienen flexibles...no le tienen miedo al cambio, las empresas y tecnología cambian todos los días. ¿Qué significa mantenerse flexible? ¿Están informados de lo que pasa en todas las áreas de la empresa? ¿Conocen la operación y en que son mejor que la competencia? ¿Apoyan los cambios?
4. Le dedican más tiempo a su empresa y poco a la política.

Perfil del director exitoso en México...¿nos identificamos, nos “queda el saco”?

5. Conocen bien su base de clientes y establecen relaciones con los clientes clave. El apoyo de los clientes grandes es fundamental cuando la economía se contrae.
6. Son conciliadores, un buen Director hace que su gente trabaje en equipo. A la gente le gusta contratar gente optimista, luchadora, positiva (además de inteligente). Esta cualidad, se necesita en un Director General... quien es un administrador de gente...él no lo puede hacer todo.....solo.
7. Experiencia internacional...conocen lo que pasa en el mundo, cada día vivimos en economías más globalizadas. Hay que hablar bien el inglés y entender otras culturas.

Las estrategias competitivas favorecidas por los directores están poco diferenciadas

Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años

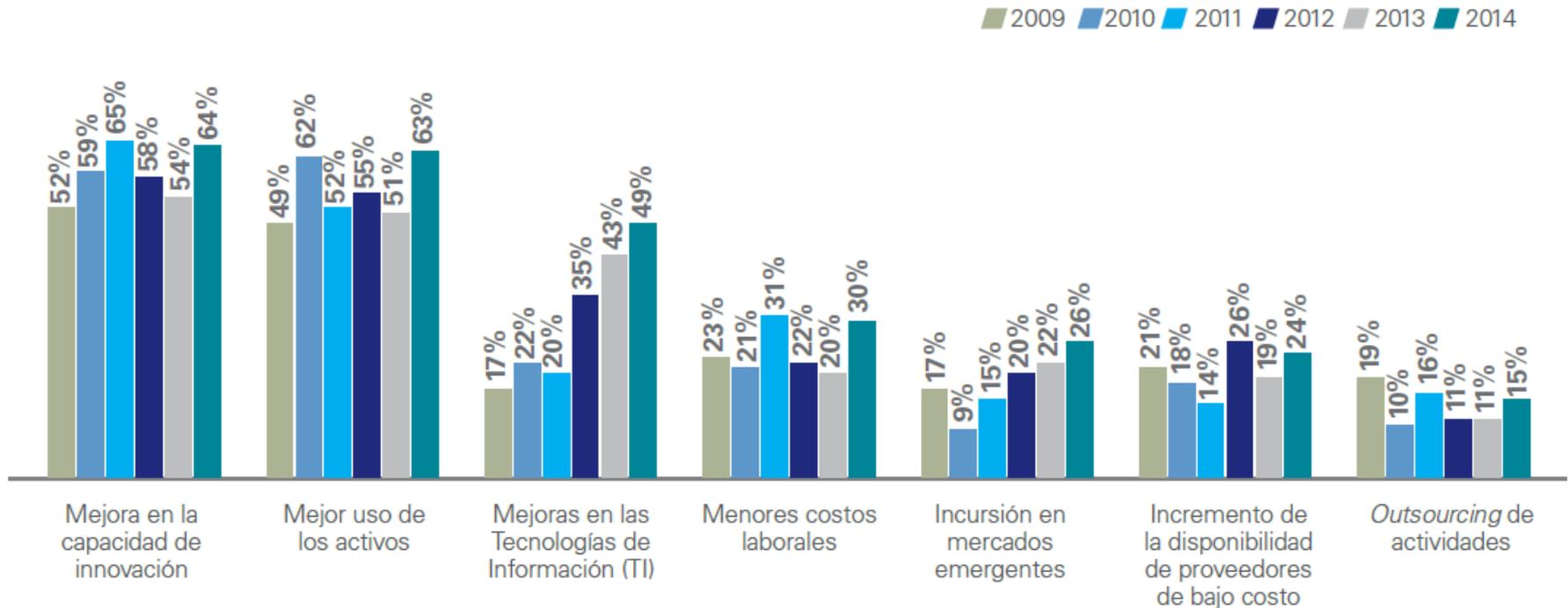


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

*La variable se integró a partir de 2010.

El director comprende que la clave de la rentabilidad está en el desempeño

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

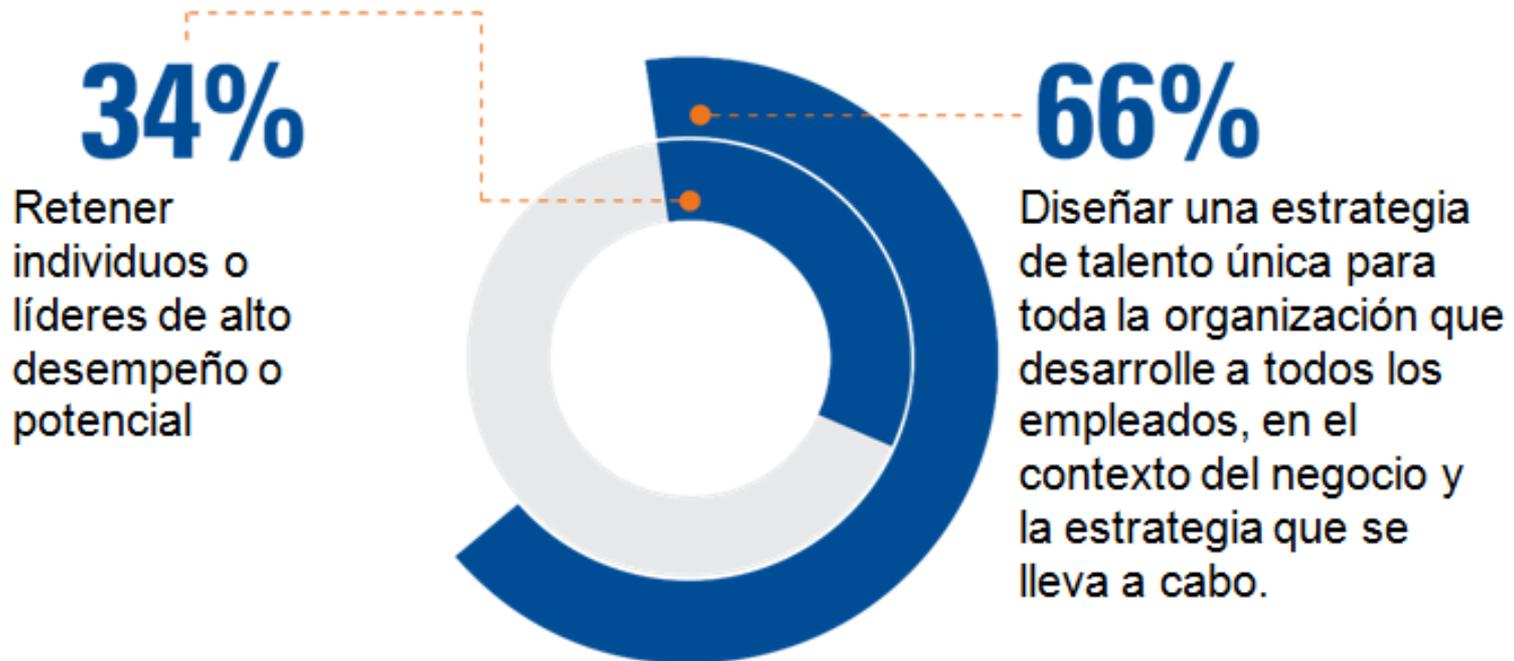


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

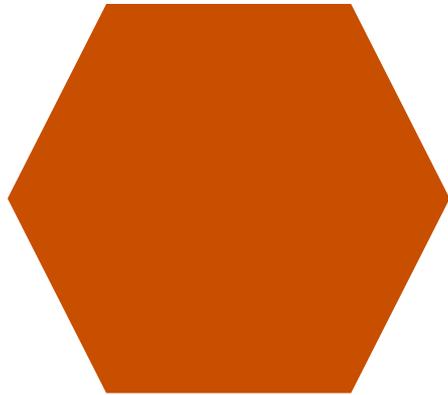
Y un desempeño excepcional requiere de una magnífica gestión de talento

La mayoría de los directores creen que se requiere desarrollar el talento de cada empleado

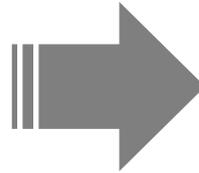
¿Qué es más importante en la Gestión de Talento?



Esto supone cambiar el enfoque tradicional de la gestión de talento...



Enfoque en
“Altos Potenciales”



Enfoque holístico: cada
individuo cuenta

...porque estamos ante un contexto diferente

Hay una nueva “Guerra por el talento”

La ‘Guerra por el talento’ ¿es diferente en la actualidad que en el pasado?



Se trata de una “guerra” diferente

Esta “guerra” demanda revisar las prioridades de los directores

Estrategias consideradas para reenfocar la gestión de talento

3 principales directrices:

1. Responsabilizar a los mandos de la gestión del talento
2. Identificar los talentos individuales
3. Asumir una visión “holística”

Empoderar a la Administración – No dejarlo solo a Recursos Humanos



Enfocarse en posibilidades de carrera para todos los empleados



Adoptar una visión holística de gestión del talento



Determinar el valor de todos los individuos de la organización



Concentrarse en la gestión del talento en equipo



Atraer talento mediante la mejora de marca



Dar un enfoque global a la gestión del talento (por ejemplo, una adquisición)



Identificar los mercados con fuentes de talento más grandes y más costeables



Reducir el enfoque general y especializarse



1 = Nada importante/Crítico

5 = Muy importante/Altamente crítico

Fuente: KPMG International, 2014.

Y desplegar una ejecución impecable

3 acciones críticas:

1. Crear ambientes de trabajo significativos
2. Analizar la información de nuestro capital humano
3. Reconocer y recompensar el esfuerzo de cada empleado

Mejorar e entorno de trabajo

3.95

Mejor uso del análisis de RRHH

3.93

Paquete de recompensas competitivas

3.68

Invertir en aplicaciones útiles de TI

3.68

Mejorar la formación y los presupuestos

3.65

Ofrecer formación con instituciones educativas

3.53

Enfocarse en procesos de automatización

3.32

Incrementar el uso de servicios compartidos

3.3

Aumentar el uso de *Outsourcing*

3.14

Incrementar el uso de mano de obra contratada

2.9

1 = Nada importante/Crítico

5 = Muy importante/Altamente crítico

Fuente: KPMG Internacional, 2014.

Ante nuevos retos hay que dar nuevas respuestas

Perspectiva “holística”
del talento de nuestro
Capital Humano

Experimentar nuevas
maneras de gestionar el
talento alineadas con
nuestro contexto
específico



Identificar indicadores que
vinculen gestión de talento
con el desempeño del
negocio

Aprovechar las
herramientas de análisis de
información para entender
mejor nuestra realidad

Recomendaciones

- Cómo respondemos a la crisis nos definirá ante los empleados, los clientes y la comunidad
- Cuidar la marca de la compañía
- Estar pendiente del stress de la organización
- Asegurar que los líderes comuniquen el mismo mensaje
- Enfocar esfuerzos en desarrollar el talento de todos
- Capitalizar los momentos clave del compromiso de nuestra gente
- Cada director tiene que poner el ejemplo en este proceso





cutting through complexity

Preguntas y respuestas



Roberto Cabrera

Socio a Cargo de Industrias y Mercado

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

www.kpmg.com.mx

delineandoestrategias.com



@KPMGMEXICO



KPMG MÉXICO



KPMGMX



cutting through complexity

¡Gracias!



@KPMGMEXICO



KPMG MÉXICO



KPMGMX

Esta propuesta/presentación ha sido realizada por KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la Firma mexicana miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza, y está en todos los aspectos sujeta a la negociación, acuerdo y firma de una carta convenio o un contrato específicos. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro.

© 2014 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

The KPMG name, logo and ‘cutting through complexity’ are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).