



cutting through complexity

Perspectivas de la Alta Dirección en México 2011

KPMG en México



Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 4 |
| I. Percepción de la Situación Económica del País | 7 |
| La Visión de los Líderes | 7 |
| Impactos Post Crisis | 9 |
| El Papel del Gobierno | 11 |
| II. Competitividad, una Importante Condición | 17 |
| Ventajas, Desventajas, y Áreas de Oportunidad | 17 |
| III. Equilibrar, Transformar y Consolidar | 25 |
| Desempeño | 30 |
| Control | |
| IV. Planes Estratégicos o Acciones Inmediatas | 33 |
| Crecimiento e Inversiones | 33 |
| Las Instituciones Financieras | 38 |
| <i>Outsourcing</i> | 40 |
| V. Oportunidades y Amenazas | 42 |
| VI. Conclusiones | 43 |



Introducción

Por sexto año consecutivo en KPMG en México tenemos el gusto de compartir con usted el estudio *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, la encuesta que presenta la percepción y visión de los principales sectores empresariales de nuestro país en relación al entorno macroeconómico y el ambiente de negocios nacional, así como a la crisis financiera global que comenzó en 2008 y a la cual se han sumado diversos factores que influyen en el crecimiento y recuperación de la economía nacional.

Año con año, *Perspectivas de la Alta Dirección en México* significa un esfuerzo por conocer y sintetizar las opiniones de los directivos del país. En esta ocasión, cerca de 500 líderes de todos los ramos industriales y regiones de nuestro país participaron para brindarnos su opinión, misma que nos ayuda a ofrecerle herramientas y estrategias que apoyen en el diseño y toma de decisiones de las empresas mexicanas. La difusión de este estudio representa nuestro compromiso con el sector empresarial mexicano para apoyar y favorecer su crecimiento, en nuestra búsqueda permanente por lograr perspectivas fundamentadas y buscar soluciones claras en beneficio del mercado en general, que permitan simplificar lo complejo.

Los resultados obtenidos indican que este año, más que nunca, cada estrategia debe provenir de un análisis minucioso del mayor número de variables posible, con el fin de tomar ventaja en un entorno que, aunque comienza a mostrar signos de recuperación, continúa sin crear los niveles de certidumbre económica que sostienen los periodos de crecimiento.



Perfil de Directivos

| Perfil | % |
|--------------------------------|-----|
| Director | 57% |
| Miembro del Comité y/o Consejo | 31% |
| Gerente | 7% |
| Subdirector | 3% |
| Otro | 2% |

| Industria | % |
|----------------------------------|-----|
| Servicios Financieros | 16% |
| Servicios | 14% |
| Manufactura/Industrial | 11% |
| Alimentos y Bebidas | 10% |
| Consumo/Retail | 6% |
| Construcción/Infraestructura | 6% |
| Química/Farmacéutica | 6% |
| Automotriz | 5% |
| Comunicación/Medios | 4% |
| Electrónicos/Software | 3% |
| Energía y Recursos Naturales | 2% |
| Inmobiliaria | 2% |
| Transporte | 2% |
| Hotelería y Turismo | 2% |
| Gobierno/Entidades no lucrativas | 2% |
| Otro | 9% |

I. Percepción de la Situación Económica del País

Han pasado más de dos años desde que comenzó la crisis financiera mundial y entre los resultados que arroja nuestra encuesta, observamos que en el 2011 existe una mayor confianza relativa sobre la recuperación de la economía mexicana. Al comparar los resultados de 2010, podemos observar un incremento del número de directivos que considera que el país ha salido de la crisis pasando de un 11% a un 19%. Sin embargo, el 81% del universo encuestado aún piensa que el país no ha superado la crisis.

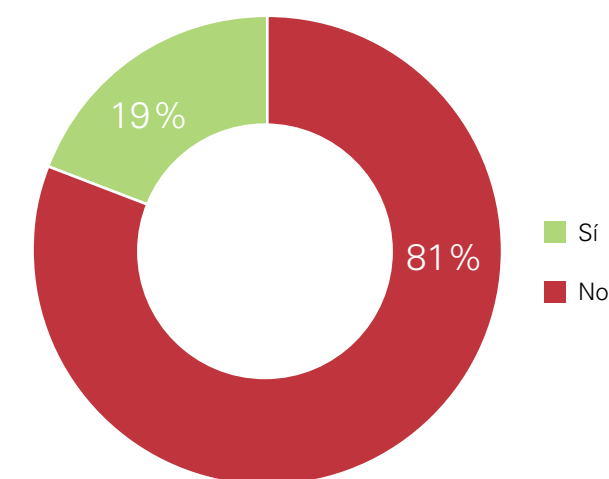
La Visión de los Líderes

Por su parte, y de manera consistente con la percepción mayoritaria reflejada en la siguiente gráfica, los empresarios han incrementado el horizonte de recuperación económica. Si comparamos los resultados de 2010 en donde el 95% de los directivos opinaba que en 2 años o menos México se recuperaría de la crisis, llama la atención que en 2011 sólo el 49% de éstos considera viable la recuperación dentro de este plazo, mientras el 51% de los encuestados piensa que la recuperación se dará en un plazo mayor a 3 años. Los empresarios en México denotan cierta incertidumbre por el panorama económico internacional, ya que la economía mexicana depende directamente de su principal socio comercial, Estados Unidos, y de la inversión directa que se puede ver afectada por los rezagos de la crisis financiera global que aún golpea a algunos sectores y economías.

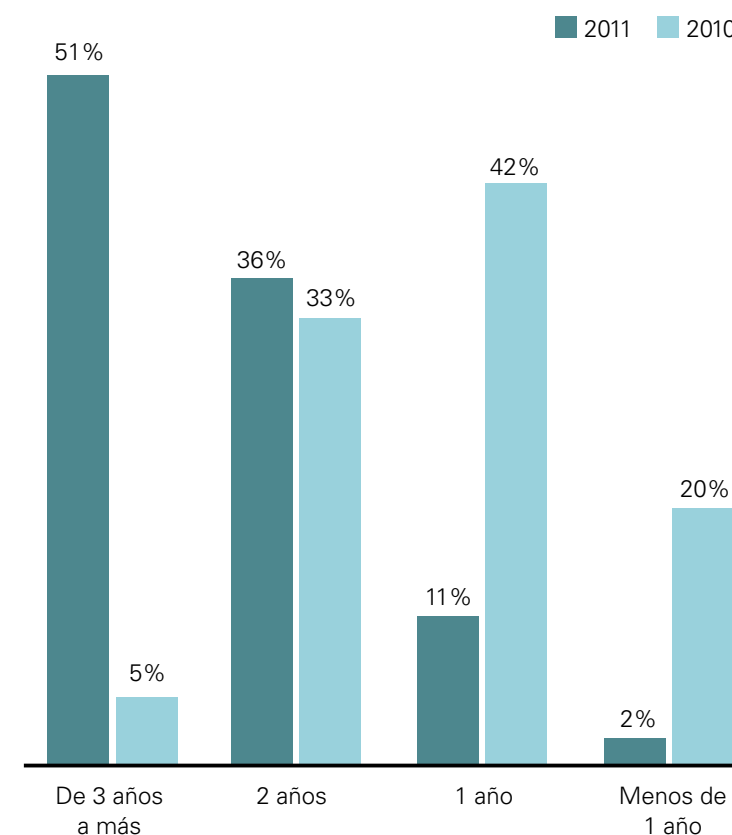
Dicho incremento en el horizonte de recuperación puede ligarse con lo presentado en el Seminario de Perspectivas Económicas 2011² en el cual, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el consumo privado alcanzó en el tercer trimestre de 2010 los mismos niveles que presentaba en el primer trimestre del 2007, con lo cual se tiene un déficit de crecimiento de 3 años. Es por esto que al analizar los resultados y los diversos indicadores de la economía mexicana, los empresarios en el país consideran que existen elementos que muestran una mejoría en cuanto al ambiente económico; sin embargo, los signos de recuperación no son aún suficientemente alentadores.

49% de los empresarios estima que la recuperación de la crisis financiera se dará en 2 años o menos

¿Considera que México ya salió de la crisis?



¿Cuánto tiempo cree que le tome a México recuperarse de la crisis financiera?



¹KPMG en México. *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2010*. México, 2010.

²Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Presentación del Secretario de Hacienda en el Seminario de Perspectivas Económicas 2011". México, Enero 07, 2011.

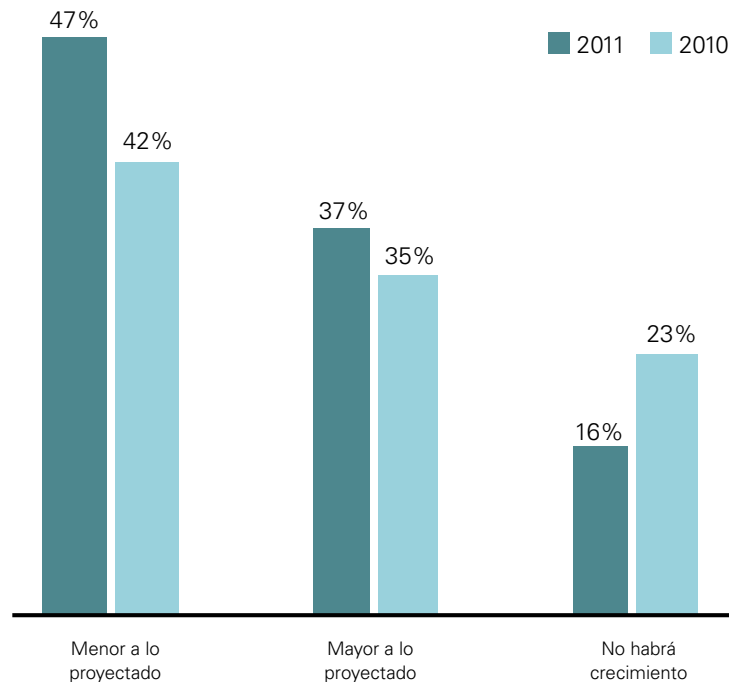
El mercado nacional se encuentra en recuperación pero aún hay temas que preocupan a los líderes

Por otra parte, es alentador observar que el 37% de los directivos encuestados tiene expectativas de crecimiento superiores a lo que anticiparon en sus estimaciones para 2011, aunque en el extremo opuesto, podemos apreciar un incremento del 5% en el número de líderes empresariales que anticipan un crecimiento por debajo de los niveles proyectados para 2011. Estos datos muestran expectativas muy similares a las detectadas el año anterior, lo que podría ser un indicador de que las políticas públicas enfocadas a enfrentar la crisis financiera global en nuestro país no fueron tan eficaces en todos los ámbitos económicos; entre dichas políticas, podemos mencionar la falta de regulaciones laborales y fiscales que lleven a un deseable bienestar para el empresario, sus empleados y la economía del país en general, así como una mejor continuidad en factores macroeconómicos que diversifiquen los esfuerzos del mercado mexicano a nuevos horizontes.

Adicionalmente, las estimaciones de Inversión Extranjera Directa (IED) que dio a conocer la Secretaría de Economía, son cifras muy similares a los niveles que este rubro presentó en el 2010 reportando un monto estimado de 17,000 a 19,000 mdd para 2011³.

Al reflexionar acerca de la discrepancia en las expectativas de crecimiento y plazos de recuperación que expresan los líderes, debemos analizar la situación que se vive en el país y de qué manera podemos apoyar a través de estrategias de corto, mediano y largo plazo, entre las que se deben considerar tanto el clima económico nacional como internacional, en especial por una razón fundamental: vivimos en una sociedad totalmente globalizada y dependiente de otras economías.

Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que su crecimiento para este año sea:



³Bruno Ferrari. "Inversión Extranjera Directa". Secretaría de Economía. 20 de enero de 2011.

El principal efecto de la crisis financiera para las empresas de todos los tamaños fue la baja de ingresos, seguido por el aumento de costos y la pérdida de rentabilidad

Impactos Post Crisis

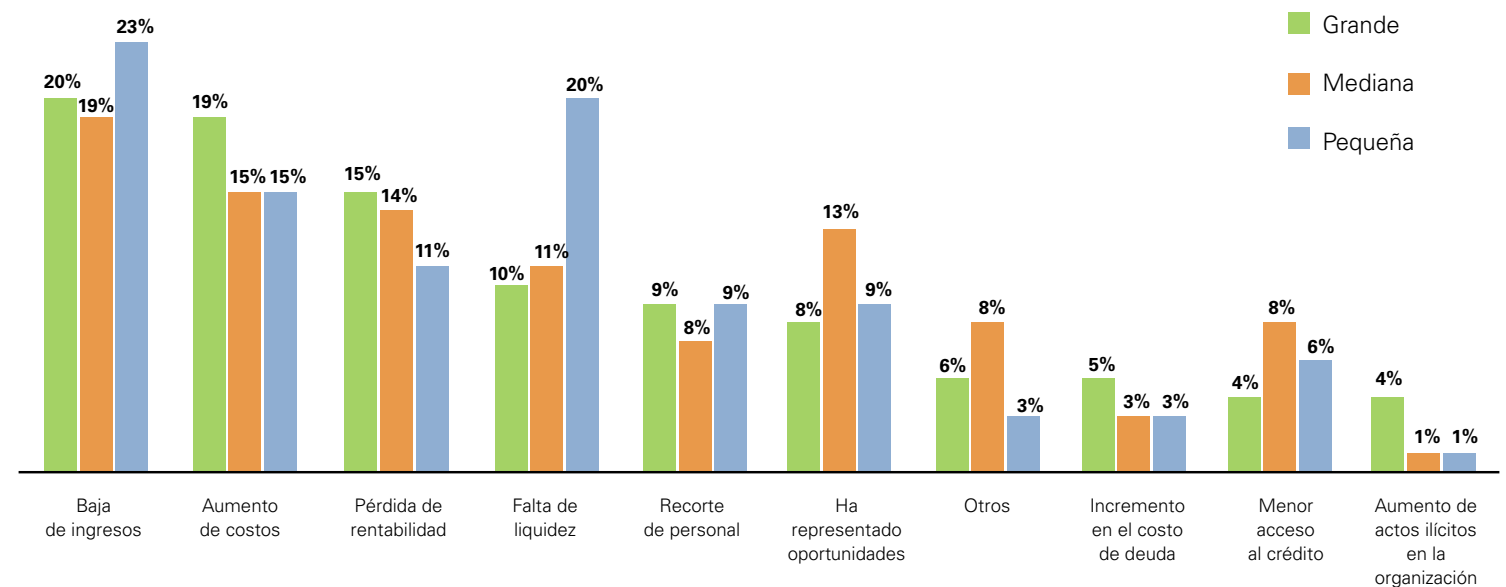
Al observar las respuestas de los líderes empresariales se puede apreciar que las pequeñas empresas han enfrentado dos principales problemas como resultado de la crisis financiera: baja de ingresos y falta de liquidez, en el que uno es consecuencia del otro y viceversa, por lo que será necesario el diseño de programas gubernamentales o de políticas de promoción de inversión que apoyen a las pequeñas empresas para salir de este círculo vicioso. Por su parte, las grandes empresas se han visto afectadas por una disminución de los ingresos al tiempo que se encarecen sus costos. Algo que llama la atención es que el acceso al crédito no es visto por los empresarios como un problema significativo. En cuanto a la mediana empresa, podemos mencionar

que se ha visto afectada por los diversos factores macroeconómicos, sin embargo, como denotan las respuestas de los directivos del sector, la baja de ingresos, el aumento de costos y la pérdida de rentabilidad fueron los principales factores que impactaron sus negocios.

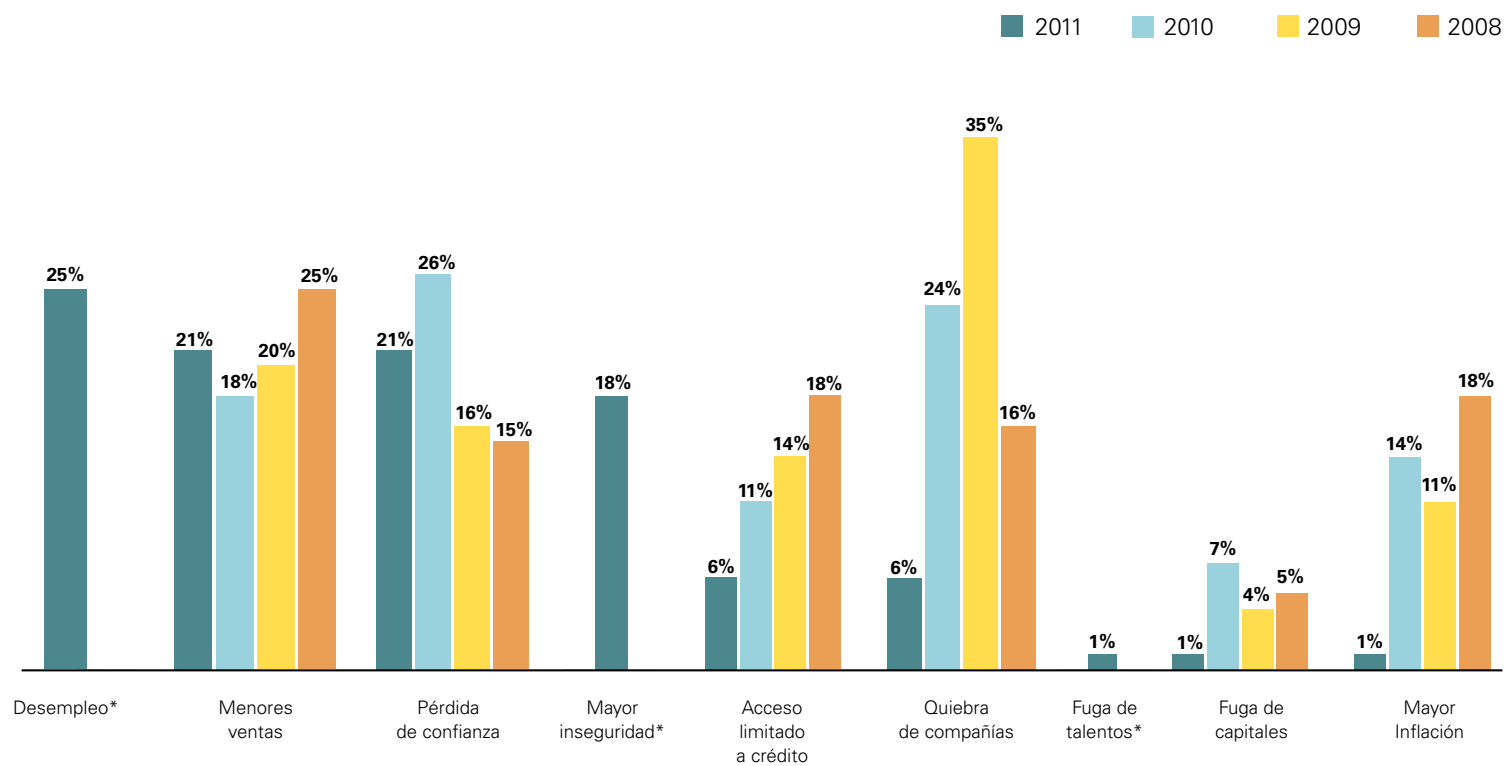
El bajo crecimiento económico en México tiene su origen en factores internos. La principal razón se encuentra en procesos incompletos que se dan muchas veces por falta de tiempo durante el sexenio para concluir las reformas que requiere el país, así como la falta de un programa transexenal que permita al país crecer independientemente del gobierno o partido que esté en el poder.

La crisis financiera global ha traído diversos efectos. Sin embargo, la política macroeconómica de los últimos años ha presentado diversos resultados tanto positivos como negativos: por un lado se ha consolidado la estabilidad de variables clave como son la inflación, el control del déficit público, el aumento en las reservas internacionales y las tasas de interés, al tiempo que el déficit público se encuentra en un nivel tolerable e inferior a la mayoría de los países europeos, así como de Estados Unidos; por otro lado, tenemos un tipo de cambio fluctuante y reformas fiscales incompletas e insuficientes para conducir los cambios estructurales que demanda la apertura económica.

¿Cuáles han sido los efectos de mayor impacto de la crisis financiera en su organización?



¿Cuál considera la mayor consecuencia que la crisis generó en el mercado mexicano?



*La variable se integró a partir de 2011.

En general, aunque para el 81% de los líderes el país no ha salido aún de la crisis, sí hay una recuperación considerable. En este sentido, las acciones del gobierno han sido constantes pero no suficientes, ya que los líderes consideran que aún existen factores que siguen afectando el desempeño de sus empresas en particular y del país en general. Las variables con mayor número de menciones son: el desempleo, la pérdida de confianza y la disminución en las ventas totales e inseguridad. Estos factores deben ser tomados en consideración y más cuando son detonantes de otros comportamientos económico-sociales como el comercio informal y la evasión fiscal, lo cual da lugar a un ambiente de incertidumbre y de competencia desleal.

En cuanto a los factores macroeconómicos que debemos considerar y que han afectado la economía del país como son el comercio exterior, el incremento en los precios de bienes intermedios y la volatilidad del tipo de cambio, aunado a la caída en las remesas, el flujo de turistas, la inversión extranjera directa y, en general, la drástica reducción de la disponibilidad de recursos financieros externos, temas que en conjunto impactan en el desarrollo y crecimiento del país.

El Papel del Gobierno

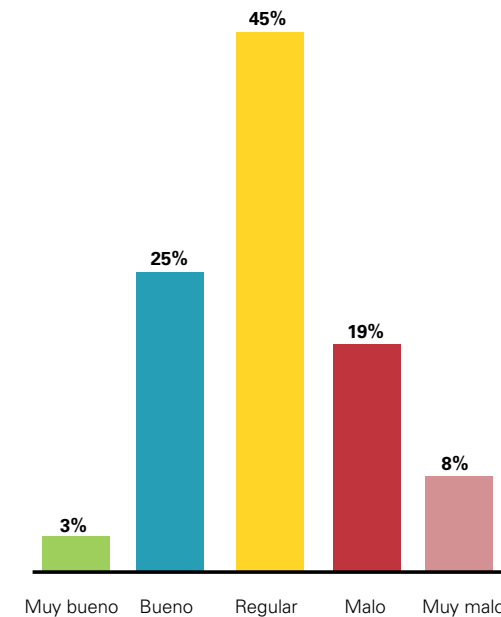
Al finalizar 2011 la economía mexicana cumplirá treinta años de estancamiento económico, considerando que el crecimiento del 2010 confirmado por INEGI fue de un 5.5%⁴ anual y una estimación de 4.3% prevista para el 2011⁵, tenemos que la economía habrá crecido a una tasa media anual un poco arriba de 2% entre 1981 y 2011. Además de lo anterior, durante el periodo indicado, se han presentado por lo menos cinco grandes crisis económicas (1982, 1986, 1995, 2001 y 2009).

El crecimiento económico mexicano ha sido insuficiente como para superar los grandes problemas que siguen pendientes en la agenda nacional, aunado al incremento en los índices de violencia e inseguridad, acontecimientos que generan que una de las economías más grandes de Latinoamérica, como es la mexicana, pudiera perder preponderancia en la esfera internacional.

El 45% de los empresarios considera que el gobierno mexicano tuvo un desempeño regular en el manejo de la crisis. Estos resultados tienen matices, puesto que un desempeño regular habla de la percepción de gestión gubernamental, en algunos aspectos positivos y en otros negativos. El gobierno mexicano debe afrontar los retos y el precio que representa concretar las reformas que necesita el país, como por ejemplo, una reforma laboral completa y moderna de acuerdo a lo que requiere una economía como la nuestra, que no quiere quedarse rezagada ante otras economías que están liderando el escenario mundial.

A lo largo del año pasado, el Gobierno Federal tuvo aciertos como retomar una trayectoria de crecimiento económico, mantener las tendencias de la tasa de interés e incrementar las reservas del país. Pero faltan aún mayores esfuerzos en temas inconclusos que afectan directamente a los líderes empresariales como la inseguridad, corrupción, reforma tributaria y laboral, entre otros. Estos temas afectan directamente los esfuerzos tanto de los empresarios como instituciones gubernamentales, al tiempo que afectan directamente la competitividad y el desarrollo.

¿Cómo considera el manejo de la crisis por parte del gobierno mexicano?

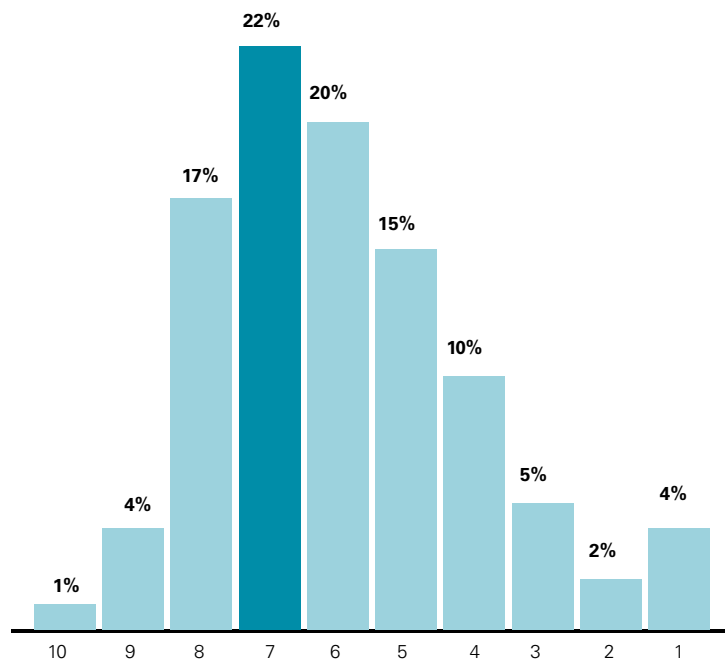


El 45% de los empresarios considera que el gobierno mexicano tuvo un desempeño regular en el manejo de la crisis

⁴INEGI. Comunicado Núm. 044/11, PIB 2010. Febrero 21, 2011.

⁵Servicios de Estudios Económicos de Grupo BBVA. Situación Regional Sectorial, México. Enero de 2011.

En una escala del 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta, otorgue una calificación con respecto a cómo el gobierno mexicano sigue afrontando los efectos de la crisis



Calificación Promedio 2011

5.95

Calificación Promedio 2010

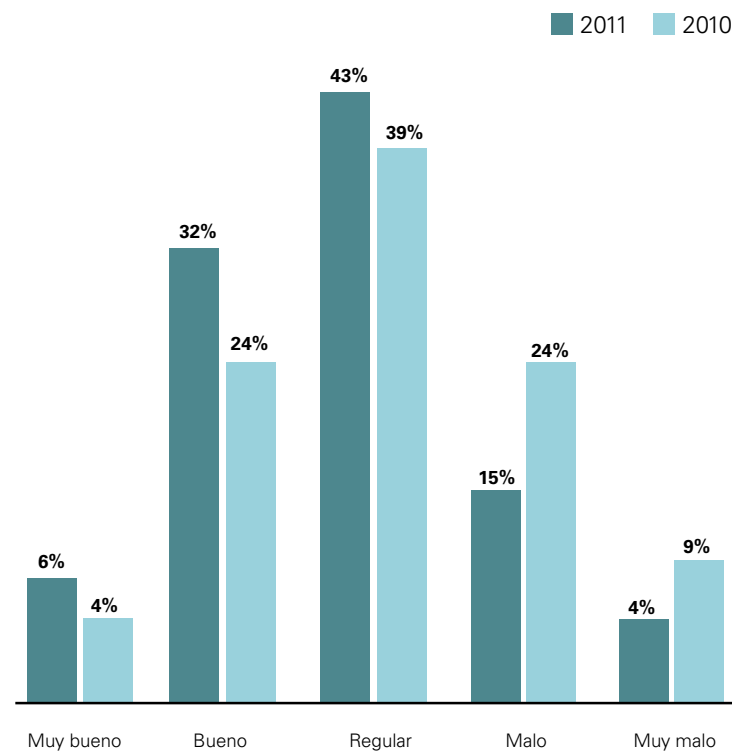
4.98

Los efectos de la crisis siguen latentes, por lo que el Gobierno Federal continúa analizando y elaborando estrategias para seguirla afrontando y superarla. Los líderes consideran que el gobierno mexicano afronta de una forma intermedia los efectos de la crisis ya que el 59% le otorga una calificación que va de los 6 a los 8 puntos.

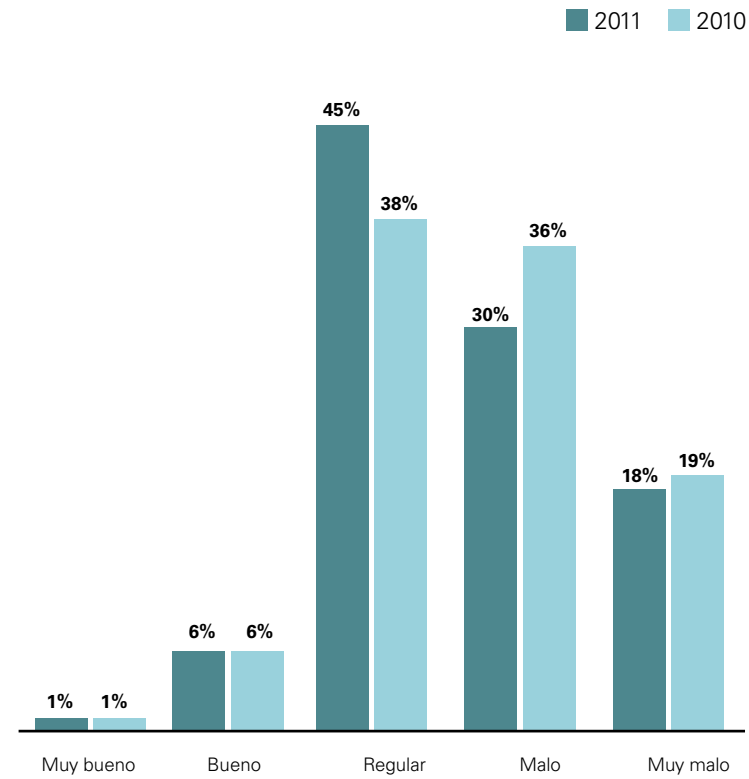
Sin embargo, mejoró la percepción en su actuación, lo cual se evidencia al observar que la calificación promedio que tuvo el gobierno pasó de un 4.98 a un 5.95.



Gobierno Federal



Gobierno Estatal



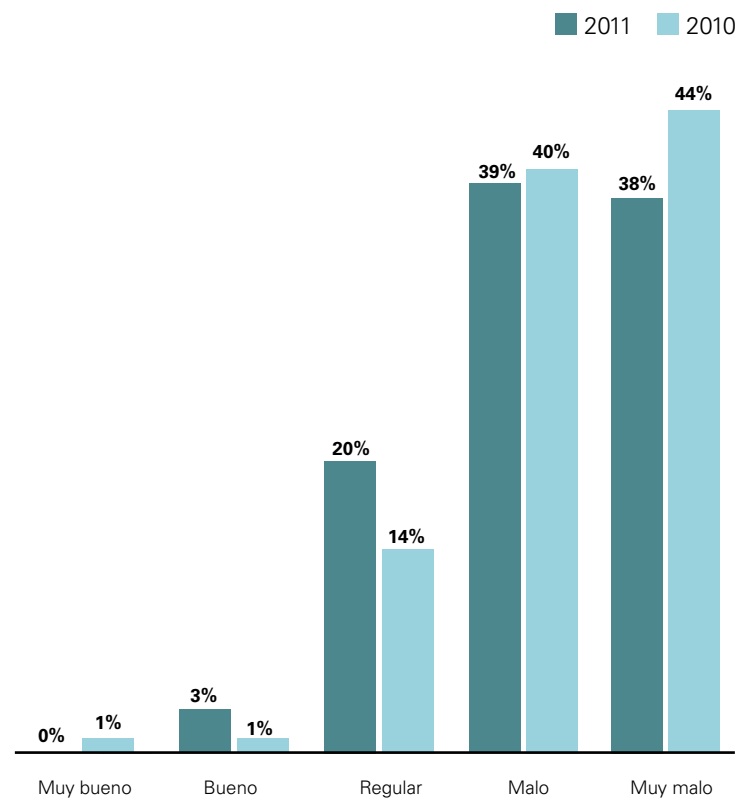
Como podemos ver en las gráficas anteriores, para la Alta Dirección el desempeño mostrado por parte de las entidades nacionales no es muy satisfactorio, considerando que más del 45% de los empresarios confirma que los representantes del país deberían de crear leyes y normas que logren un mejor desempeño dentro del país, con el fin de que las empresas mexicanas puedan crecer e invertir en el mercado nacional.

Al mismo tiempo, debemos tomar en cuenta que durante 2011 tendremos un entorno turbulento en la economía mundial por las diversas situaciones que está viviendo la Unión Europea de desempleo, decrecimiento y recortes presupuestales, a lo cual se suma la situación de incertidumbre que está viviendo Estados Unidos, la economía más grande del planeta.

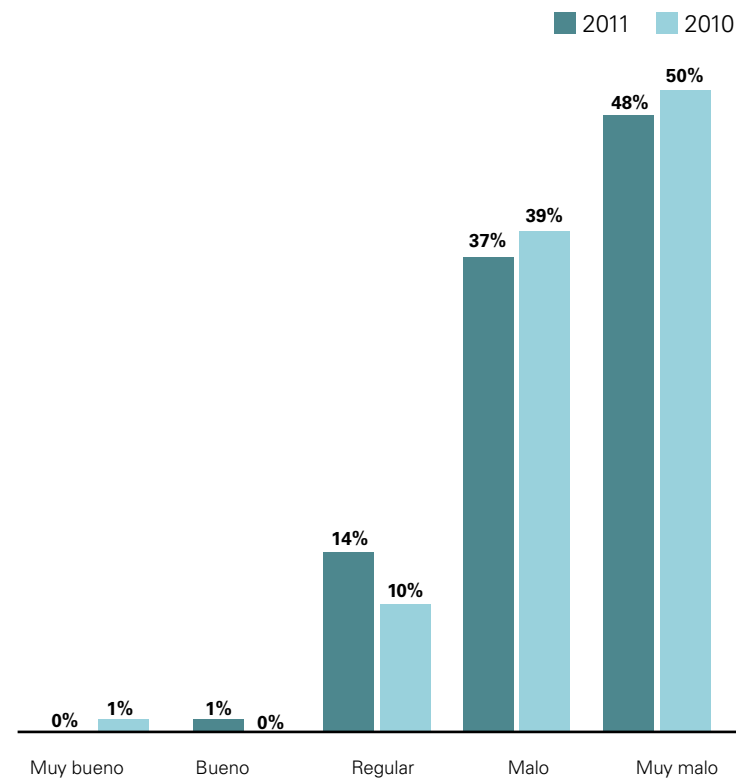
En lo que respecta a México, aunque existe una estimación de 4.3% prevista para el 2011⁶, también existen otros escenarios que hablan de un crecimiento de 3.5% de su Producto Interno Bruto (PIB), lo cual nos pondría por abajo del crecimiento estimado promedio de 4.2% en América Latina⁷.

Por lo tanto, se hace cada día más apremiante que los diversos niveles de gobierno unifiquen su agenda en los temas que le urgen al país y que le permitan competir y afrontar cualquier turbulencia que pudiera presentarse en el horizonte.

Senadores



Diputados



Se hace cada día más apremiante que los diversos niveles de gobierno unifiquen su agenda en los temas que le urgen al país y que le permitan competir y afrontar cualquier turbulencia

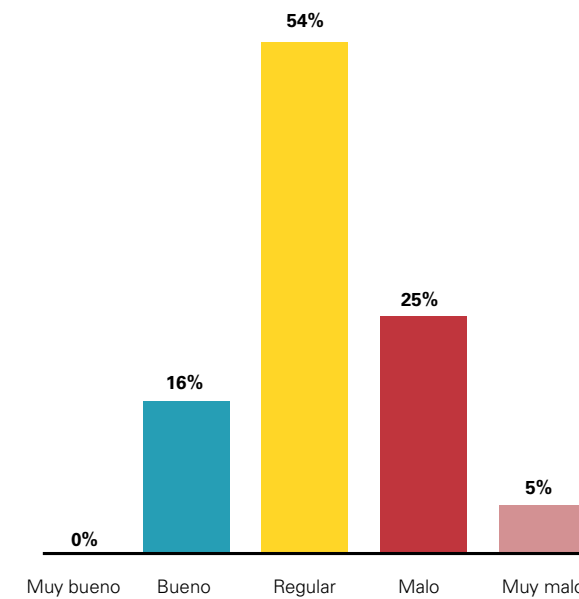
⁶Servicios de Estudios Económicos de Grupo BBVA, *op. cit.*
⁷Ivette Saldaña. "Turbulento entorno económico en 2011." Síntesis Ejecutiva. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. Diciembre 2010.



II. Competitividad, una Importante Condición

Ventajas, Desventajas y Áreas de Oportunidad

¿Cómo califica la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2011?



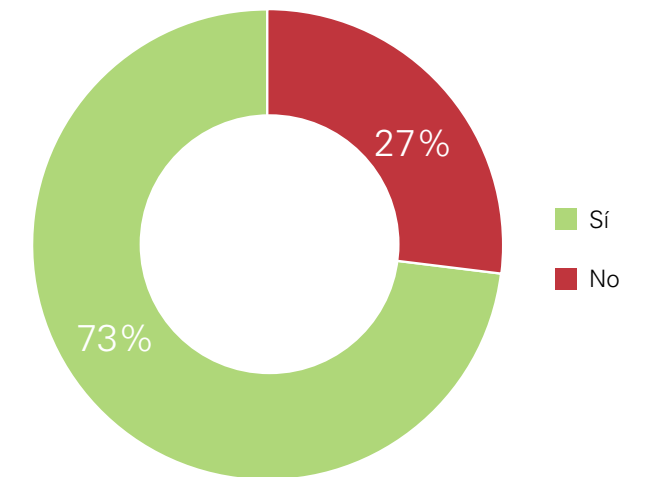
El Gobierno Federal propone una Ley de Ingresos para el Ejercicio del 2011 que, sin embargo, se puede considerar una ley de ingresos orgánica para la mayoría de los sectores, aunque algunos fueron más afectados que otros. Por ejemplo, en el caso del sector de consumo, que fue uno de los más afectados por el incremento de los impuestos, tenemos el caso del tabaco y bebidas energéticas que absorben una carga importante en este sentido; sin embargo, sectores como el agrícola se verán beneficiados a través de apoyos tributarios, plazos para pagos, diferimientos, otorgamiento de créditos, inclusive reestructuración de créditos vigentes.

Asimismo, se prevé que la captación de contribuciones por conceptos de aduanas se vea disminuida drásticamente, a saber: 21%⁸. Esta situación hace pensar que el Gobierno Federal deberá delinear acciones que le permitan incrementar la recaudación de impuestos por concepto de exportación o importación, fuente de gran crecimiento el año anterior.

La Ley de Ingresos debe hacer referencia a un buen sistema de captación de ingresos con estándares competitivos con una captación mucho más amplia incrementado la base de recaudación y que se fomente el crecimiento del país.

2010 fue un año de elevado crecimiento para México. INEGI confirmó un crecimiento del PIB del orden de 5.5%⁹. Las exportaciones fueron el principal motor de la expansión favoreciendo el crecimiento de la producción manufacturera. Para 2011 se espera un mejor año, más equilibrado entre sectores, aunque en términos de crecimiento se prevé un cálculo del 4.3%, a pesar de lo cual dista de ser una desaceleración significativa con respecto a 2010¹⁰.

¿Espera usted que la economía del país mejore durante 2011 con respecto a 2010?



⁸Congreso de la Unión. Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio del 2011. Noviembre 2010.

⁹INEGI, op. cit.

¹⁰Servicios de Estudios Económicos de Grupo BBVA, op. cit.

Al contrastar los datos con los resultados obtenidos en 2010, se observa que el 73% de los empresarios líderes del país cree y ve, un mejor panorama en el país, permitiéndoles un mejor desarrollo en el mercado mexicano y con mejores condiciones.

Sin embargo, no se puede soslayar que México descendió 6 lugares en competitividad, pasando del lugar 60 en 2010 al lugar 66 en el 2011¹¹ de acuerdo al índice del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés).

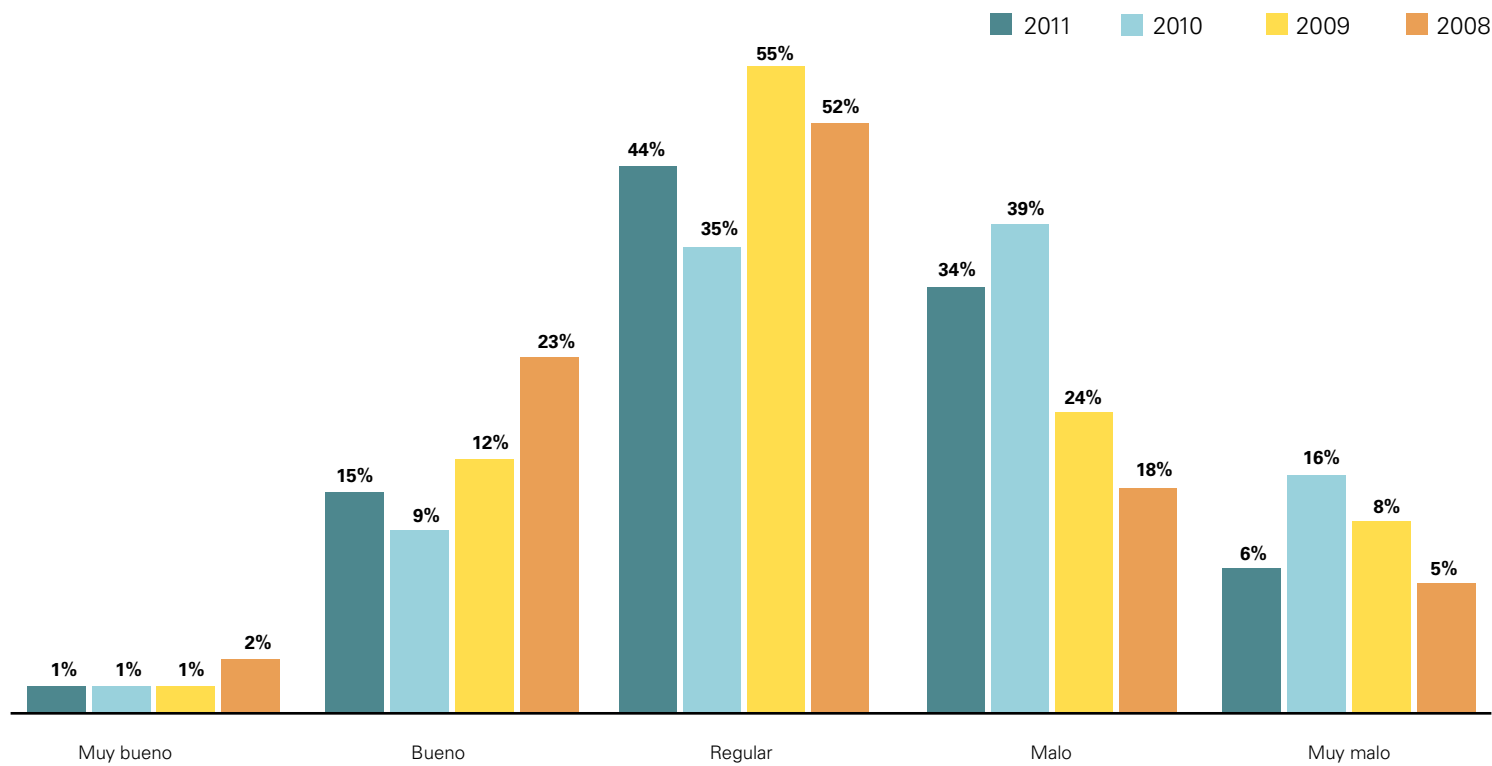
Entre los rubros que ocasionaron dicho descenso sobresalen: la burocracia, la corrupción, el bajo acceso a créditos y el crimen organizado¹².

La caída en la competitividad puede traer algunos problemas para la economía mexicana, específicamente en el rubro de inversión directa. La competitividad es básica para el crecimiento en una economía abierta a la globalización. Aspectos como la modernización del aparato productivo, el entorno de negocios, la innovación tecnológica y la transferencia

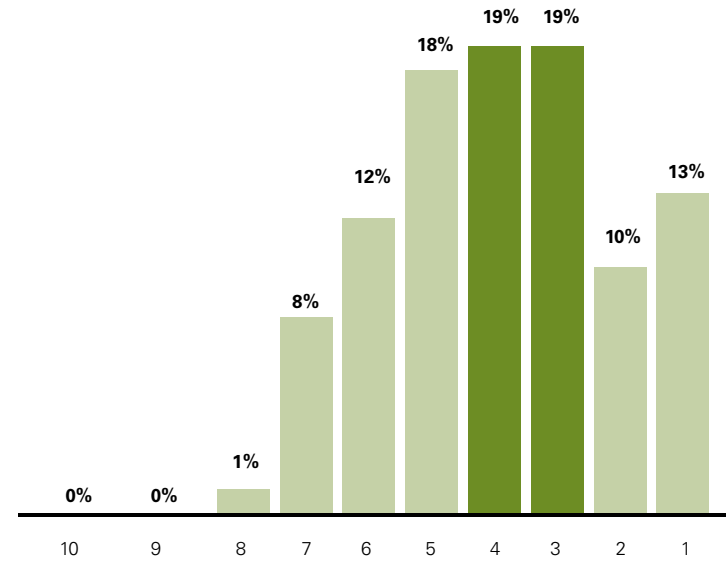
de tecnología podrían ayudar a subir lugares dentro de la escala de competitividad global.

Para tener un mercado más competitivo es necesario fomentar el comercio en el país y a su vez traer más capital extranjero. Hoy en día los empresarios mencionan que el desempeño del gobierno para mejorar la competitividad es regular. Existe una gran área de oportunidad para mejorar este indicador, a través de leyes más consistentes, mejores reformas fiscales y fomento al empleo.

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



¿Cómo calificaría al régimen fiscal en México? (En una escala del 1 al 10, donde 1 es pésimo y 10 excelente)



El régimen fiscal en México ha sido un tema de constante debate. En este sentido, la visión de la Alta Dirección es que falta una reforma completa que permita el desarrollo de México en todos los ámbitos y que alcance a todos los niveles sociales de nuestro país.

El sistema tributario en México continúa siendo muy complejo y requiere de un conocimiento profundo, especialmente en torno a la certidumbre jurídica en la interpretación de las disposiciones fiscales y de su dificultad, por la diversidad de mecanismos que existen para la determinación de las bases gravables.

No obstante, en 2011 los líderes aumentaron ligeramente su calificación sobre el régimen fiscal, mismo que pasó de un promedio de 3.45 en 2010¹³ a un 4.35 en este año, pero aún está muy lejos de ser una calificación aprobatoria y satisfactoria.

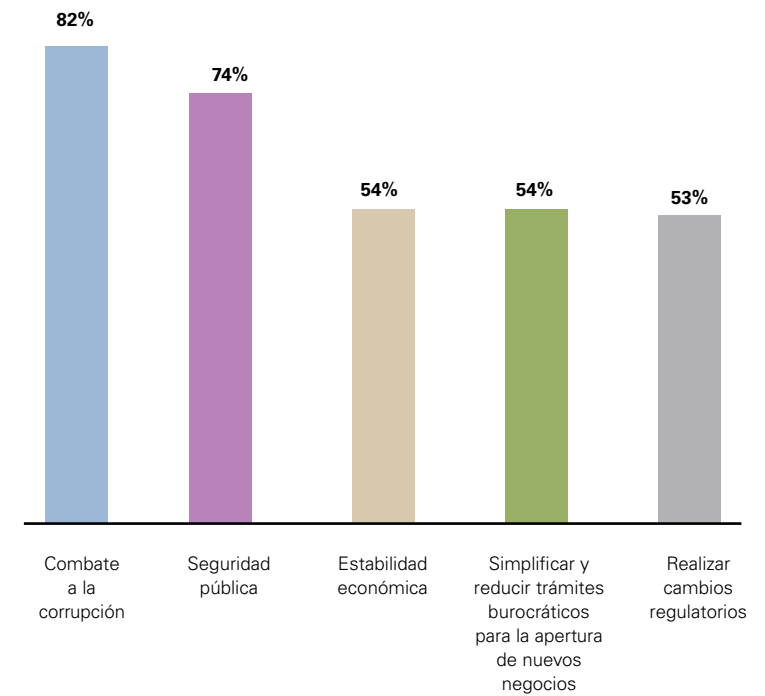
La calificación sobre el régimen fiscal pasó de **3.45** en 2010 a un **4.35** en este año, pero aún está muy lejos de ser una calificación aprobatoria y satisfactoria

Los líderes consideran en un 82% que el combate de la corrupción es el factor más importante que México debe atacar. Según cifras del WEF el costo de la corrupción en México equivale a 9% del PIB¹⁴.

México tiene un problema de competitividad, una débil distribución del ingreso, altas tasas de desempleo y falta de innovación. La crisis global que afectó a casi todas las economías hace más urgente lograr las reformas para la competitividad. Al mismo tiempo, México debe aprovechar estos momentos para encontrar su vocación competitiva dentro del nuevo orden global, además de crear diversos planes de mejora educativa, con competencia en todos los sectores, menor desigualdad en ingresos y mejores oportunidades. La desigualdad en la distribución del ingreso es uno de los factores que limitan el desarrollo social y económico del país.

Cabe mencionar que países de Latinoamérica como Chile, Puerto Rico, Panamá, Costa Rica, Brasil y Uruguay son más competitivos que México, de acuerdo con el análisis realizado por el WEF¹⁵. Y no sólo debemos competir con estas economías, sino con otros países emergentes como China, India, Rusia y Sudáfrica para atraer inversiones.

En orden de importancia, ¿cuáles considera son las 5 variables que México requiere para incrementar su competitividad?



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

¹¹Klaus Schwab, editor. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. World Economic Forum. Geneva, Swiss. 2010.

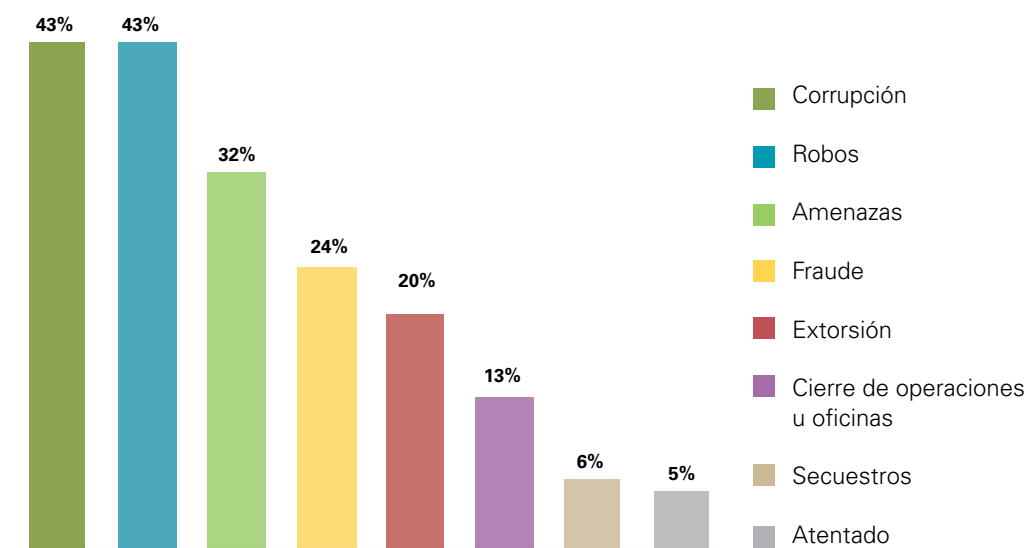
¹²Ibid.

¹³KPMG en México, *op. cit.*, pag. 13.

¹⁴Michael Pedersen, director asociado del WEF Conferencia de Prensa. Mexico. 2010.

¹⁵Klaus Schwab, editor, *op. cit.*

¿De qué manera se ha visto afectada su organización en lo que respecta a seguridad pública?



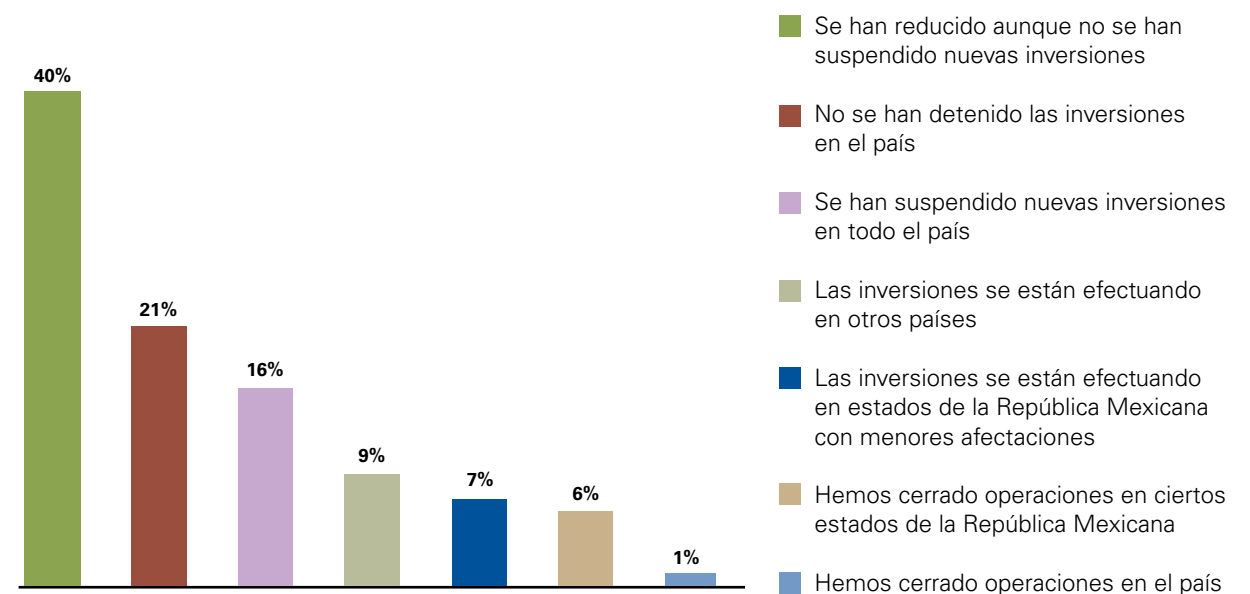
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

La corrupción y la inseguridad en México son temas tan complejos como delicados y desafortunadamente se han convertido en una constante. La inseguridad pública, la violencia y la penetración del crimen organizado en diversas regiones del país han llegado a niveles preocupantes. México ha emprendido importantes reformas para combatir dichos temas, pero se necesita avanzar aún más.

La situación de inseguridad afecta la economía y uno de los sectores que más se ha visto afectado directamente es el de servicios, y en especial el turismo, debido a que algunos países emiten advertencias o prohibiciones de viajar a nuestra nación y esto crea temor entre ciudadanos que gustan de viajar a México.

La Alta Dirección transmite una gran urgencia por combatir esta situación, ya que es de vital importancia para el desarrollo del país.

¿Cómo está afectando el ambiente de inseguridad actual en el país sus decisiones de inversión?



En 2010 el país tuvo un año complicado, a pesar de su crecimiento confirmado de 5.5%¹⁶, tasas de interés bajas, aumento de reservas económicas e inversión directa a lo largo del año, México sigue sufriendo los impactos de la inseguridad. El reflejo de inseguridad a nivel mundial puede contraer la inversión extranjera hacia el país con la agravante de que no estaríamos produciendo los empleos que se requieren.

Las inversiones han seguido llegando al país, a pesar de la inseguridad que se vive en los últimos años, sin embargo, hay que subrayar un punto muy especial que es el porcentaje que deja de captar México, debido a los niveles de inseguridad. Es difícil evaluar y cuantificar el impacto

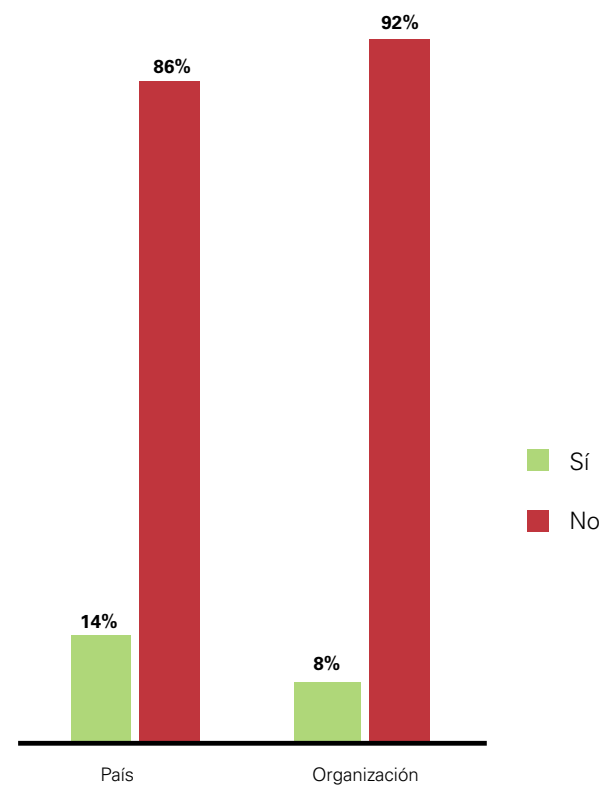
en la economía a causa de la inseguridad, pero para los expertos el PIB en México dejó de crecer el año pasado entre medio punto y hasta un punto a causa de ese factor.

Los empresarios perciben el grado en el que la inseguridad afecta su economía empresarial, pero el 40% de ellos observa que aunque la inversión directa no se ha suspendido, continúa pero con limitantes.

El reflejo de inseguridad a nivel mundial puede contraer la inversión extranjera hacia el país con la agravante de que no estaríamos produciendo los empleos que se requieren

¹⁶INEGI, *op. cit.*

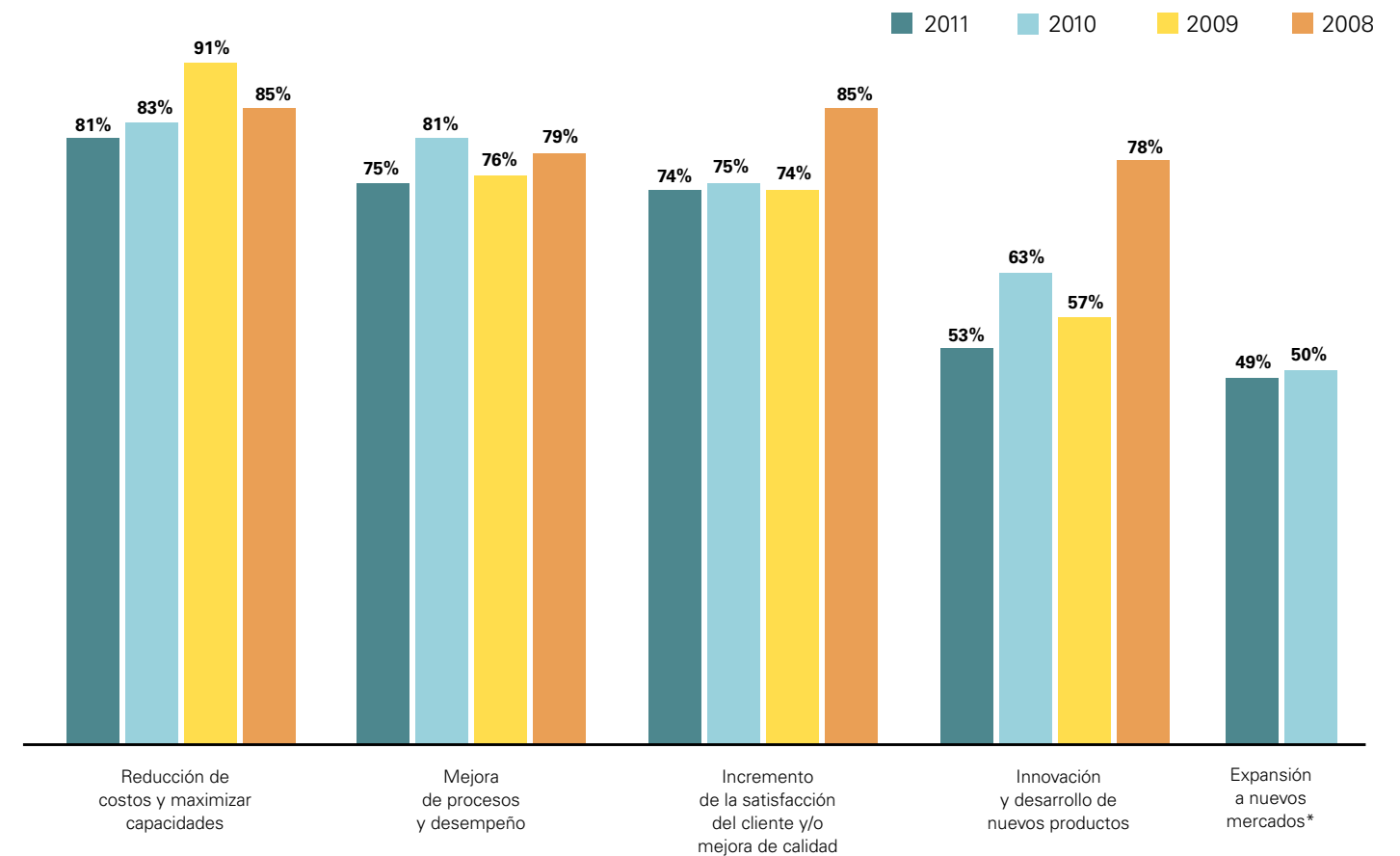
¿Considera usted que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio del 2011 impulsará la competitividad y el crecimiento de...?



El 92% de los líderes expresa la falta de competitividad y crecimiento que tendrán sus empresas en el mercado nacional, así como un 86% observa el mismo factor en todo el país.

Entre los factores que inhiben la competitividad y el crecimiento, la falta de una reforma fiscal completa y de beneficios o estímulos fiscales para la creación de nuevas oportunidades para sectores que pudieran estar contribuyendo al crecimiento del país, juegan un papel clave. Por otro lado, la principal fuente de ingresos para el país se sigue centrando en la venta de crudo, con precios que como se ha visto son muy fluctuantes por la influencia de los mercados globales, dando como resultado un precio muchas veces por debajo de lo esperado.

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.

Las empresas buscan diferentes estrategias para ser competitivas, enfocando sus esfuerzos en compartir y fortalecer la confianza de capitales nuevos con el fin de crear socios de negocios más competitivos.

La principal acción para 81% de los empresarios mexicanos es el reducir costos y maximizar su capacidad, con el fin de aumentar sus utilidades y seguir

fomentando la recuperación que han tenido después de la crisis. De esta manera, sumando con la mejora de procesos y desempeño, buscan ser más competitivos al tiempo que fortalecen el crecimiento.

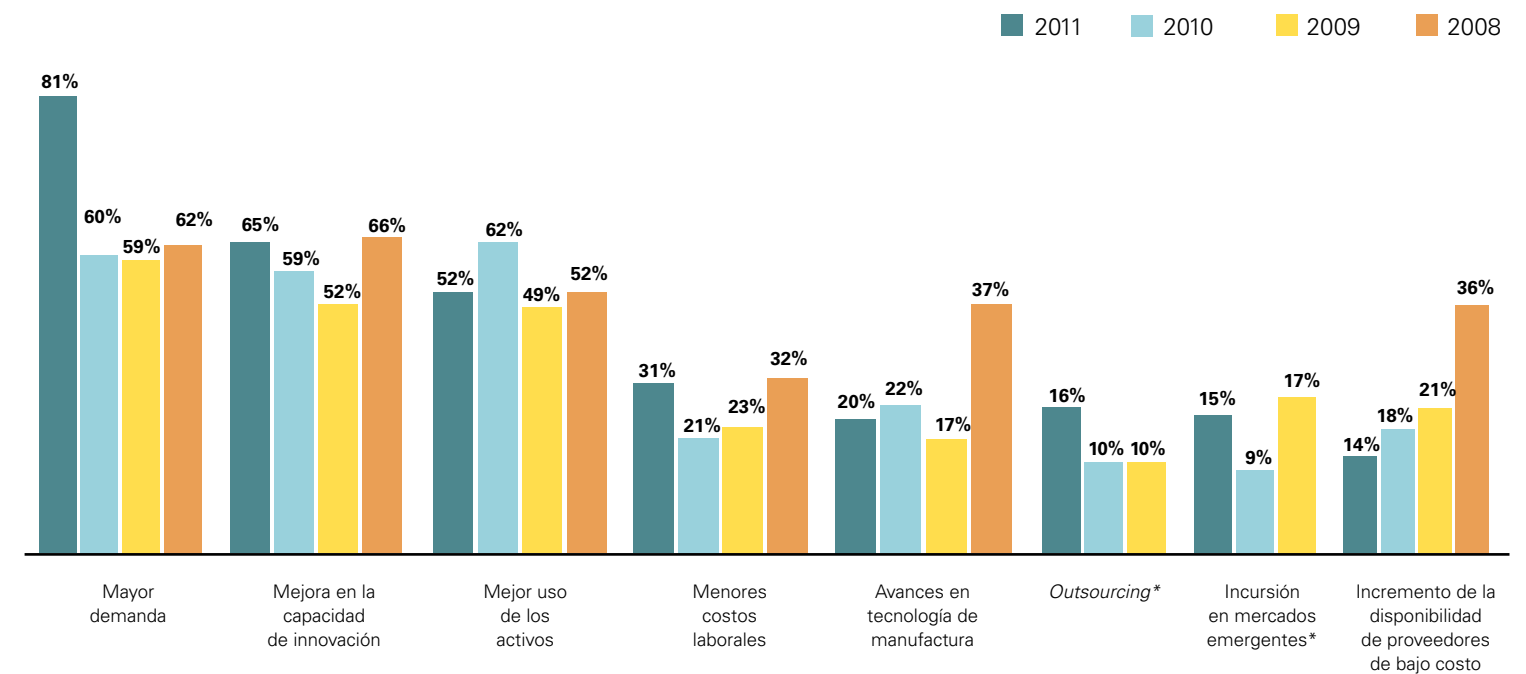
Para lograr sus objetivos de crecimiento y competitividad, podemos observar que la generación de estrategias que involucren reducción de costos, maximizar capacidades,

mejora de procesos y desempeño, e innovación de nuevos productos, son temas que tienen preponderancia para competir en el sistema globalizado en el que estamos inmersos.

III. Equilibrar, Transformar y Consolidar

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.
*La variable se integró a partir de 2009.

Las empresas hoy en día crean o contratan diversos servicios para poder tener mejores estrategias para aumentar su crecimiento. Mayor demanda, mejora en la capacidad de innovación y mejor uso de los activos estarán en la agenda de los líderes en el 2011. Al buscar mayor demanda podemos percibir que las empresas pensarán en diversificarse buscando nuevos mercados, ya sea en el mercado interno o invirtiendo en nuevos mercados. A través de la innovación podrán llegar a éstos.

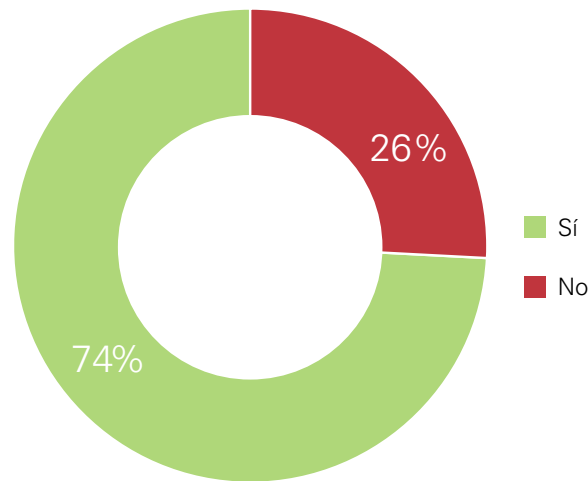
Los líderes han decidido analizar otros caminos, no sólo el de reducción de costos y reducción de personal, entre otros, para dar un giro en la optimización de sus utilidades, entre tales caminos están: la inversión en tecnología e innovación; diversos servicios de asesorías; búsqueda de mercados emergentes; desarrollo de capital humano, entre otros.



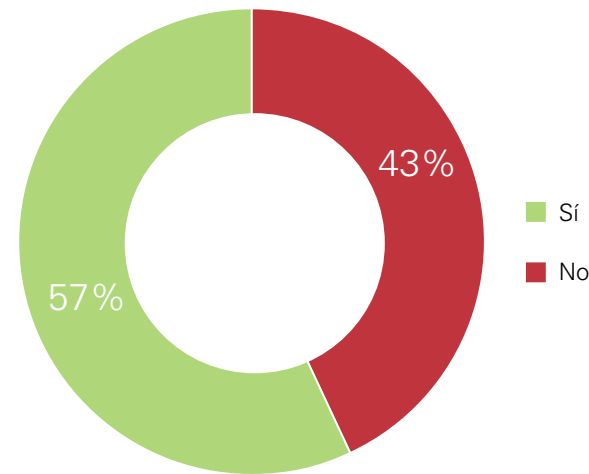
Una estrategia derivada de la crisis financiera es la reducción de costos, misma que se da mediante la eliminación de gastos innecesarios. El 74% de las empresas cuenta con una estrategia formal de reducción de costos que, en cierta forma, les ha ayudado a contrarrestar los efectos de la crisis o simplemente a seguir operando. Sin embargo, aunque hoy la reducción de costos es un elemento clave para conservar un negocio, también representa tomar decisiones importantes y llevar a cabo acciones para mejorar la eficiencia y eficacia.

En ese sentido, cabe la pregunta: ¿qué tan efectiva puede ser una estrategia de reducción de costos? Si consideramos lo expresado por los líderes, el 57% de ellos tuvo resultados positivos y 43% negativos en sus estrategias de reducción de costos; entre ese 57% de empresarios que lograron reducir sus costos, el 85% obtuvo un 20% máximo de beneficios. ¿A qué se debe esto? Muchas veces los empresarios creen que ésta será la solución perfecta, sin embargo, las condiciones que enfrentamos hoy en día son muchísimo más complejas y necesitan perspectivas más enfocadas y cambiantes en este sistema globalizado, por lo que debemos analizar muchas más opciones, ya que nuestras acciones deben pensarse para un período a largo plazo, en lugar de a corto plazo.

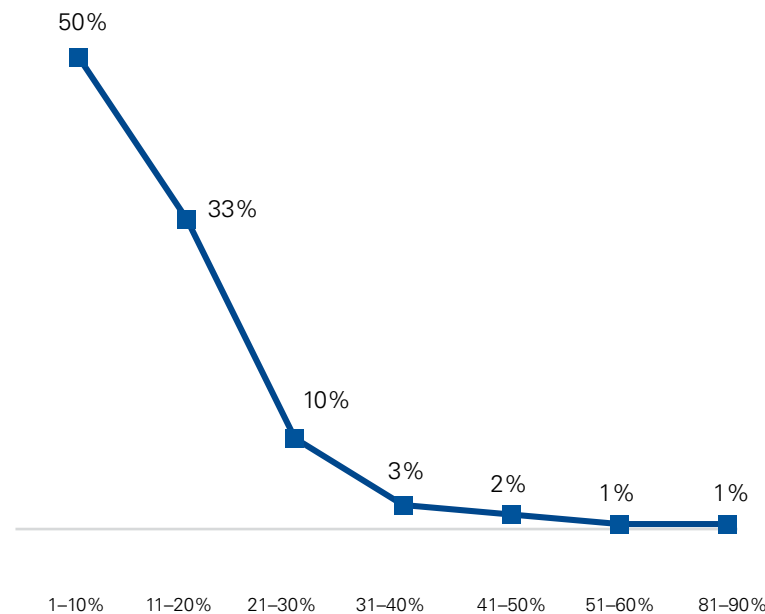
¿Su organización cuenta con una estrategia formal de reducción de costos?



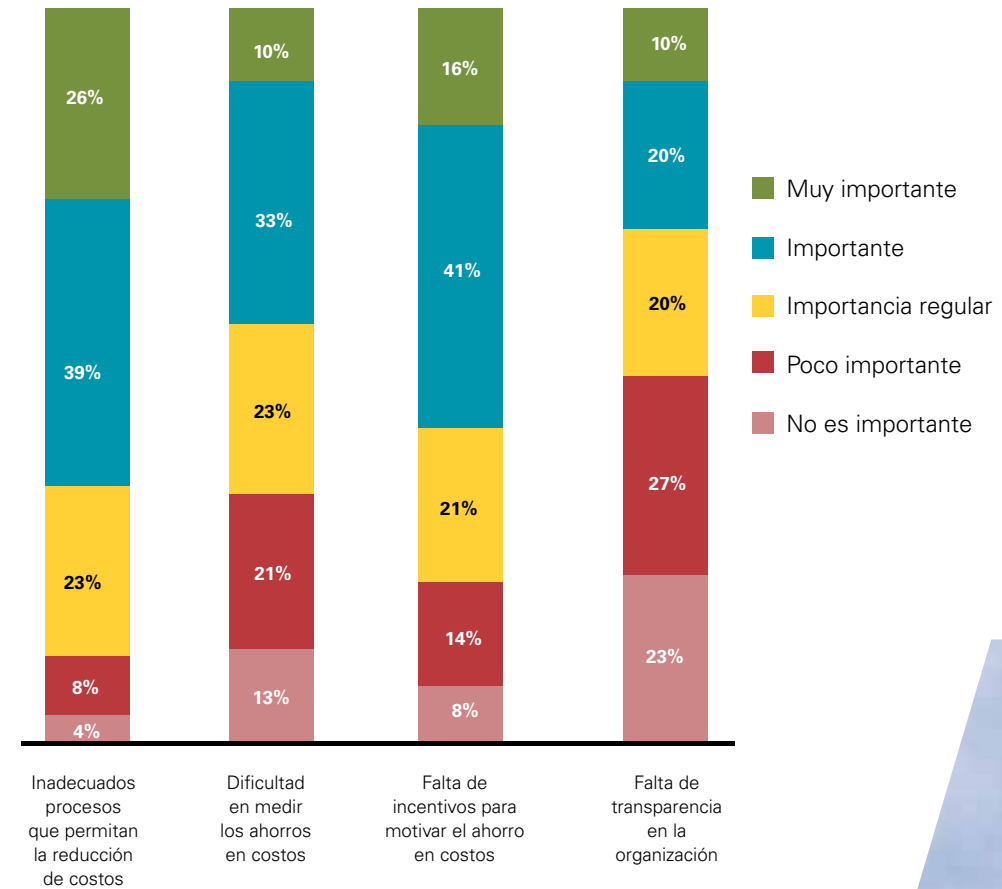
¿Logró la reducción de costos esperada?



¿En qué porcentaje logró reducir los costos?



¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta su organización en materia de optimización de estructura de costos?

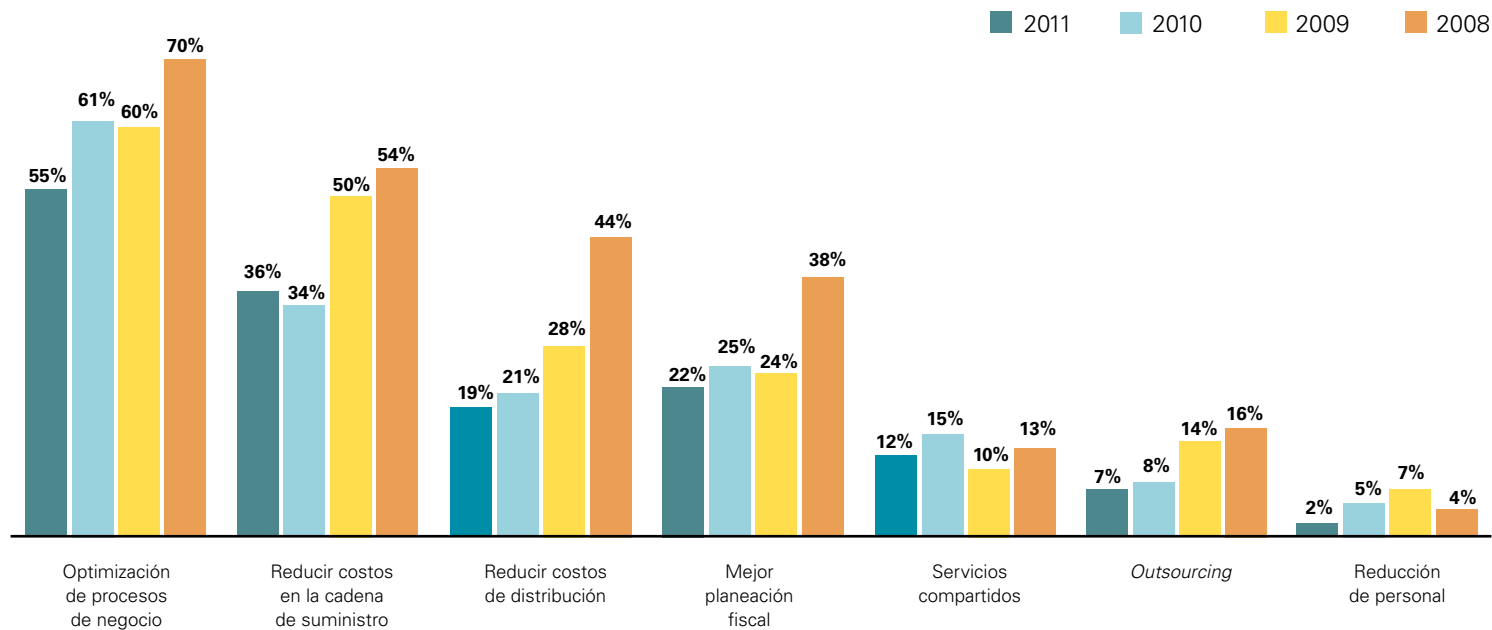


Las organizaciones buscan constantemente la optimización de estructura de costos y, mediante ésta, crecer. La reducción de costos se ha convertido en una estrategia cada día más importante, pero desarrollar una estrategia que maximice la eficiencia sin comprometer el potencial de crecimiento es algo complejo de lograr.

Para que sea una acción acertada y cubra las necesidades de la organización, ésta misma debe tener muy bien definido el objetivo que se desea alcanzar, concentrarse en las fortalezas del negocio y tener claro cuál es el costo y qué áreas se verán afectadas.

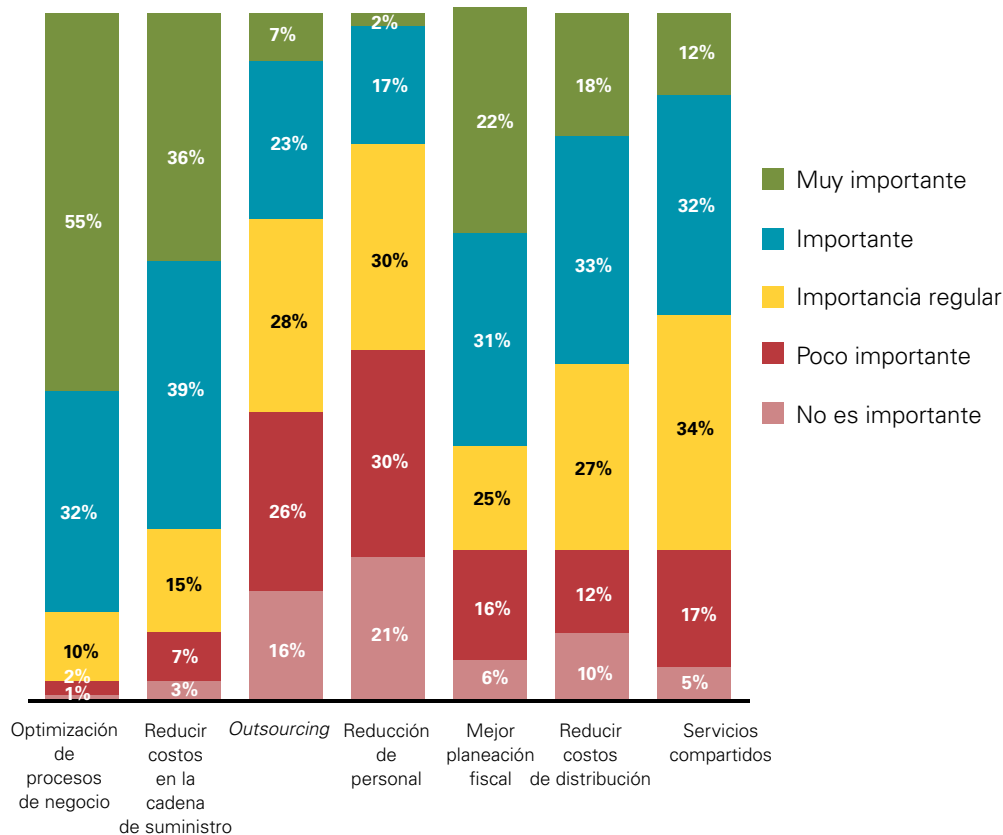


¿Qué tan importantes considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos?



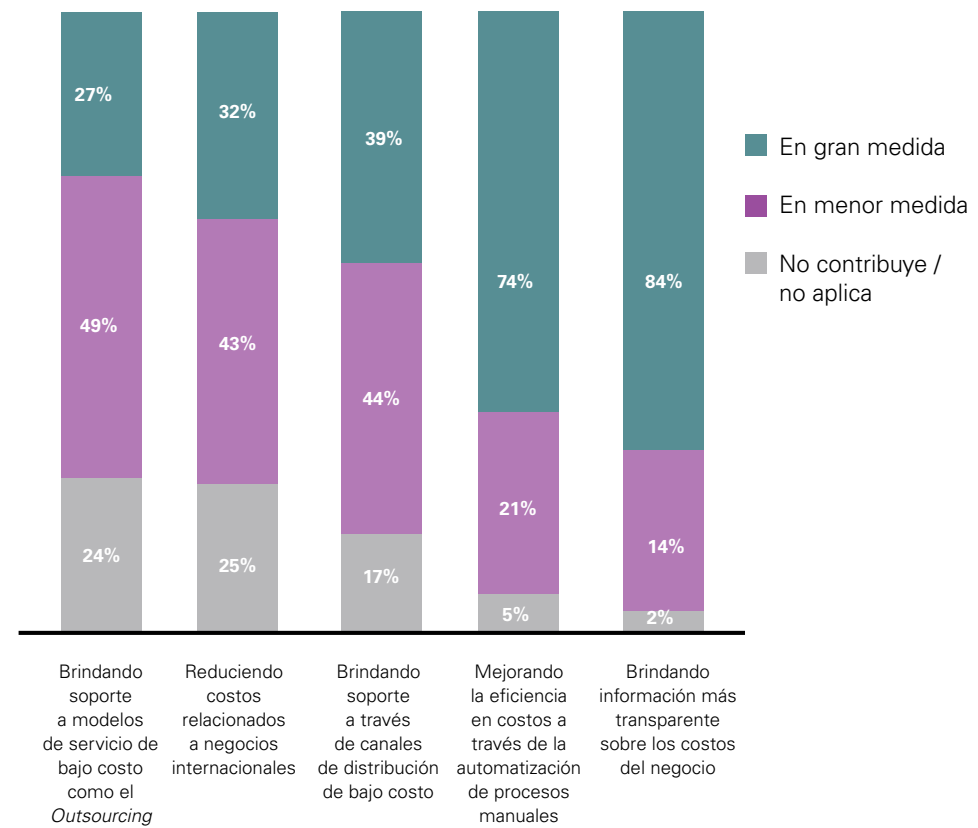
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

¿Qué tan importante considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos?



Lograr la eficiencia implica además de administrar los costos, mejorar la productividad y optimizar la cadena de suministros, aprovechando los recursos tecnológicos, dinamizando los procesos financieros y creando una verdadera cultura de mejora del desempeño en toda la organización

¿De qué forma considera que las Tecnologías de la Información (TI) ayudan a las organizaciones a reducir costos?



Llama la atención que 84% de los empresarios mexicanos son conscientes de que las TI brindan acceso inmediato a la información, brindando eficiencias operativas e información mas transparente cuando los resultados demuestran que se destina sólo el 1% del presupuesto

El uso de las Tecnologías de la Información (TI) es un elemento crítico para aumentar la competitividad, la creación de empleos y promover la innovación. Las TI conforman un sector sumamente dinámico y en constante crecimiento. Sin embargo, las empresas del país sólo destinan 1% de su presupuesto a este rubro, mientras en Sudamérica está más arraigado el uso de las TI y, de hecho, se invierte en promedio un 3%¹⁷. Chile, Argentina y Brasil, por ejemplo, han utilizado las TI como una herramienta fundamental para su desarrollo, además de posicionarse como economías altamente tecnificadas que les ayudan a competir por inversionistas extranjeros que buscan países/regiones que cuenten con la infraestructura necesaria que requieren sus empresas globales.

Llama la atención que 84% de los empresarios mexicanos están conscientes de que las TI brindan acceso inmediato a la información, brindando eficiencias operativas e información mas transparente cuando los resultados demuestran que se destina sólo el 1% del presupuesto.

Es importante tener en cuenta que con el incremento que se está dando a nivel global del uso de los sistemas colaborativos o redes sociales, las empresas mexicanas analicen qué oportunidades tanto internas como externas les pueden brindar y no quedarse al margen de las ventajas que pueden proveerles todas estas nuevas herramientas.

¹⁷Mariana Soto. "Empresas mexicanas no explotan las TI tecnologías de la información". Negocios. Milenio Diario. México.

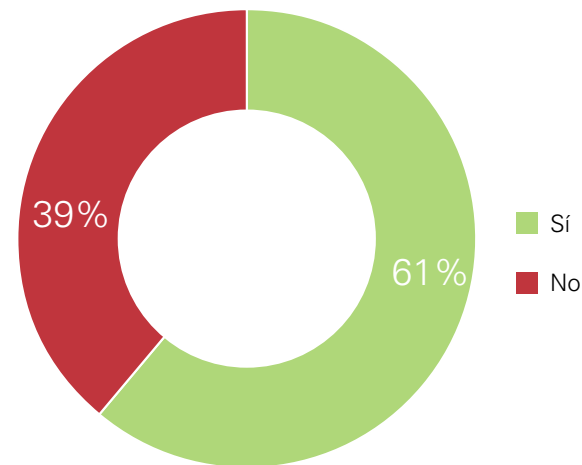
Control

La Administración de Riesgos ha crecido en relevancia durante los últimos años, y hoy en día se le considera como una herramienta fundamental en la organización. El objetivo principal de estos procesos es prevenir pérdidas, mejorar y fortalecer la imagen de las compañías y aportar ventajas competitivas que les ayuden a desarrollarse en el mercado local y global. La Administración de Riesgos es ahora vista como un mecanismo integral de las organizaciones que mediante estrategias bien definidas ayuda a prevenir situaciones inciertas.

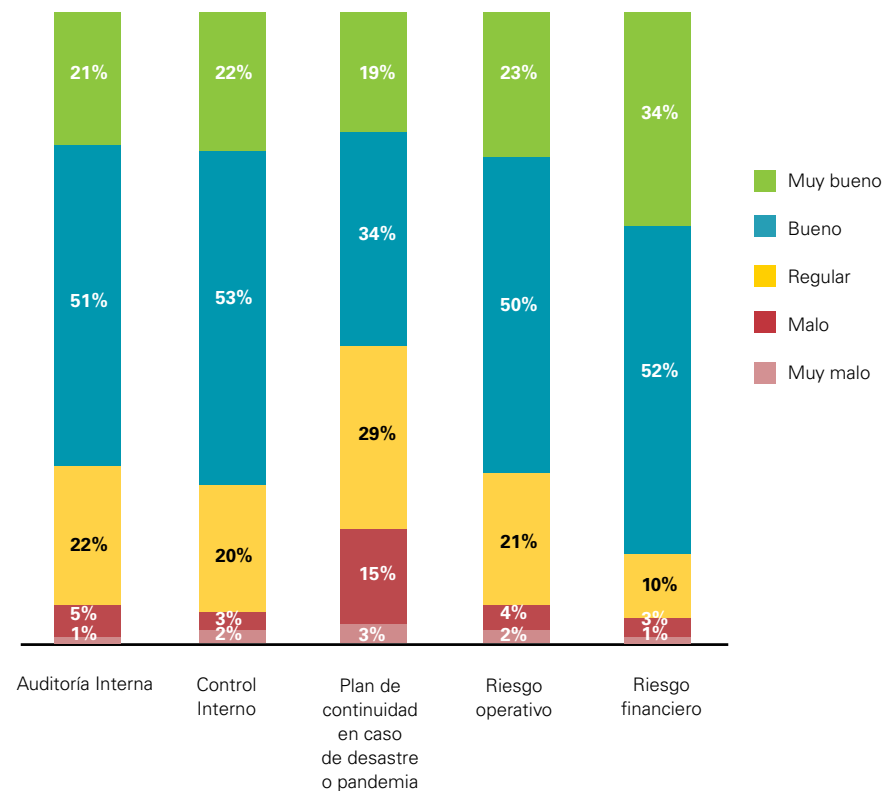
Hoy en día el ambiente económico, político y social que se vive en el país, genera la necesidad de que las empresas desarrollen planes de Administración de Riesgo eficientes y que consideren diversos factores.

Contar con este tipo de estrategias, ayuda a las empresas a lograr un proceso continuo y enfocado a lo crítico, que reduzca la posibilidad de eventos adversos y que apoye la definición de actividades y procesos específicos, con herramientas de control, tecnología y estructura orgánica suficiente para lograr los objetivos últimos de la organización. Es interesante observar que el 61% de los empresarios mexicanos cuenta con un plan de Administración de Riesgos. Al observar economías tan versátiles como la mexicana, los desequilibrios en la economía mundial y la dependencia de ciertos mercados, todo esto crea un ambiente de incertidumbre.

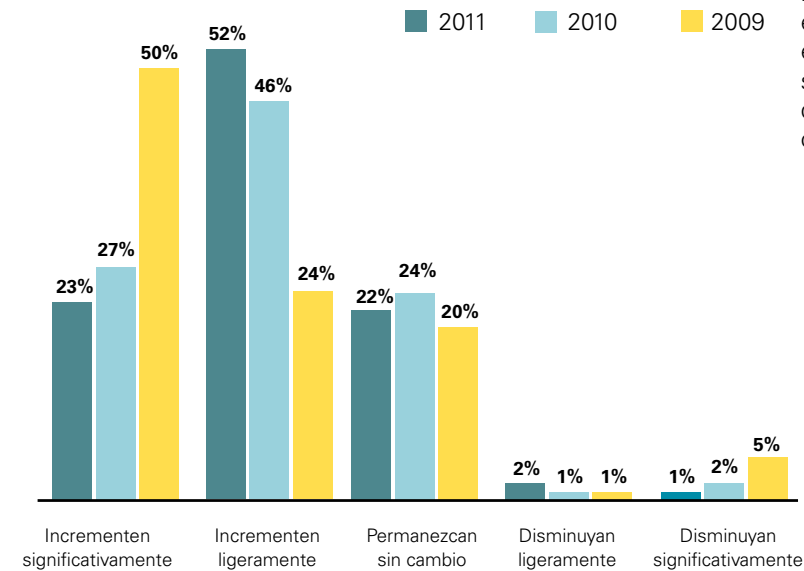
¿Cuenta usted con un plan integral para la Administración de Riesgos en su organización?



¿Cómo calificaría la efectividad de los planes / estrategias para mitigar los siguientes riesgos?

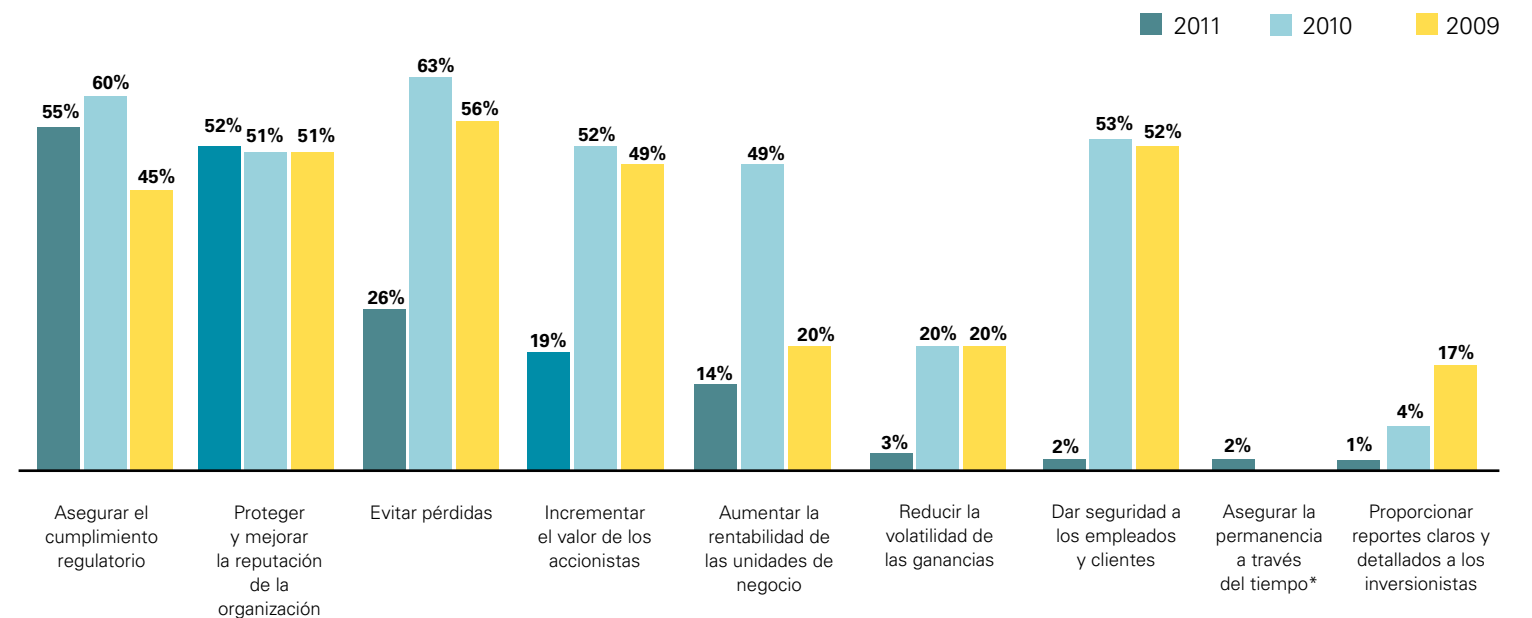


¿En los siguientes tres años, usted espera que sus niveles de inversión y recursos en relación a riesgos y controles en su organización...?

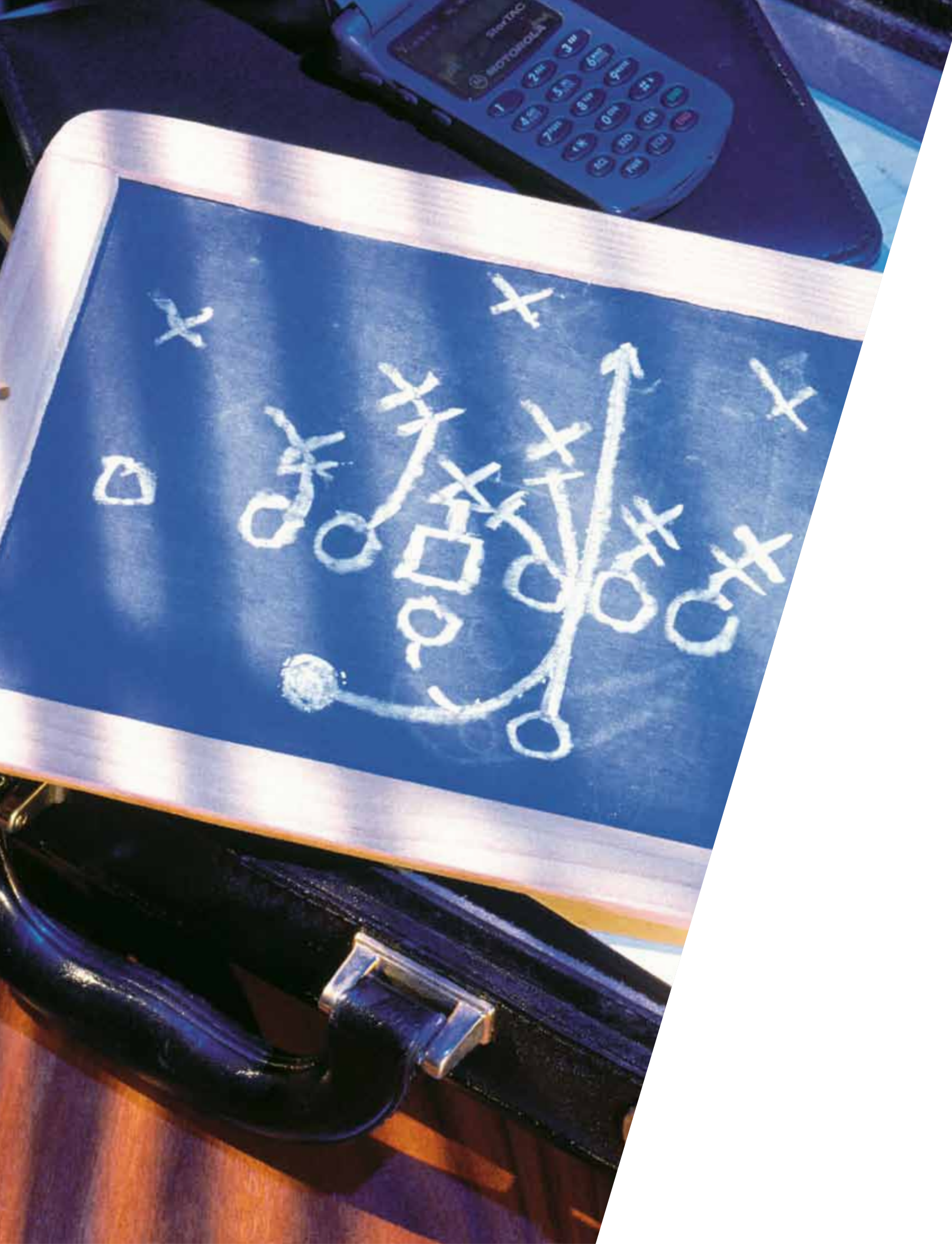


La crisis mundial y la falta de recuperación han incrementado diversos acontecimientos como son el desempleo, fluctuaciones cambiarias muy amplias, recortes presupuestales, entre otras que dificultan el crecimiento de las economías, eso sin contar los factores o situaciones que impliquen un riesgo para las empresas. Lo que buscan las compañías es un ambiente económico claro y con oportunidades de desarrollo, aunque saben que existen riesgos que requieren diversas estrategias que les permitan estar prevenidos y de este modo poder competir en el mercado.

De los siguientes objetivos de la Administración de Riesgos, ¿cuáles son los más importantes para su organización?



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 2011.



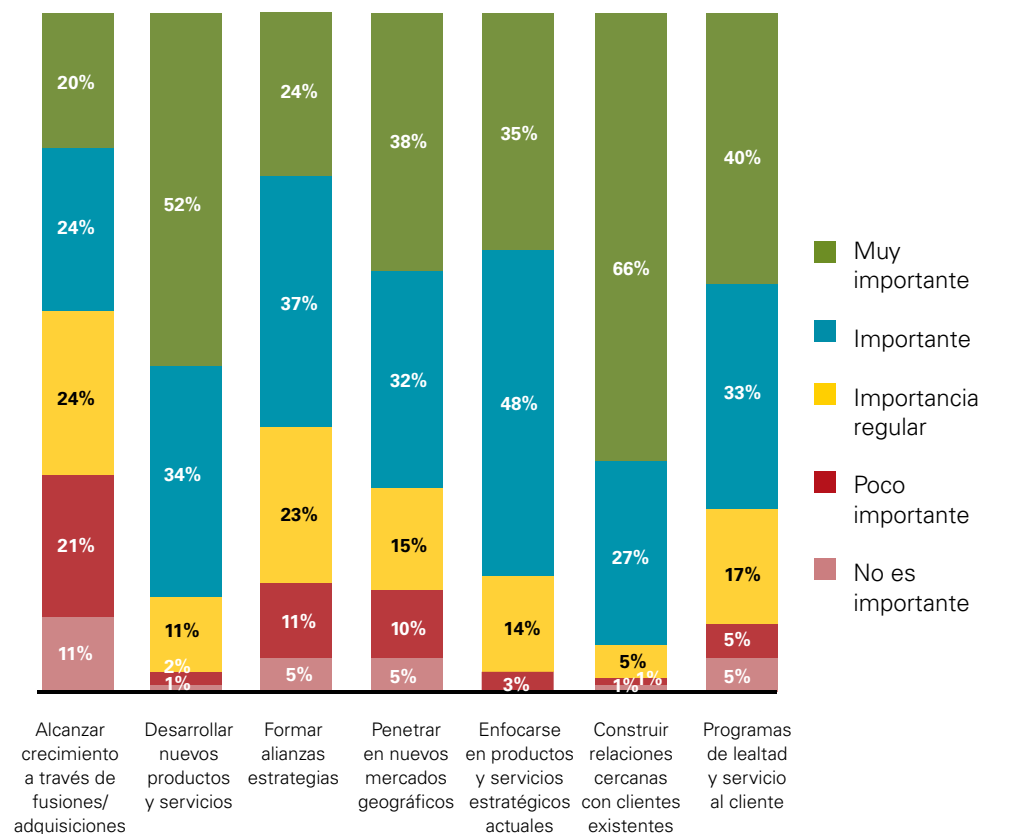
IV. Planes Estratégicos o Acciones Inmediatas

Crecimiento e Inversiones

México inicia el 2011 en condiciones económicas favorables, pese a que el crecimiento económico es moderado, las finanzas públicas avalan la solvencia de su deuda soberana, el desequilibrio de las cuentas externas es fácilmente financiable, mientras que las reservas internacionales alcanzan niveles récord y nuevamente se tienen mecanismos de cobertura para enfrentar la volatilidad en el precio del petróleo¹⁸.

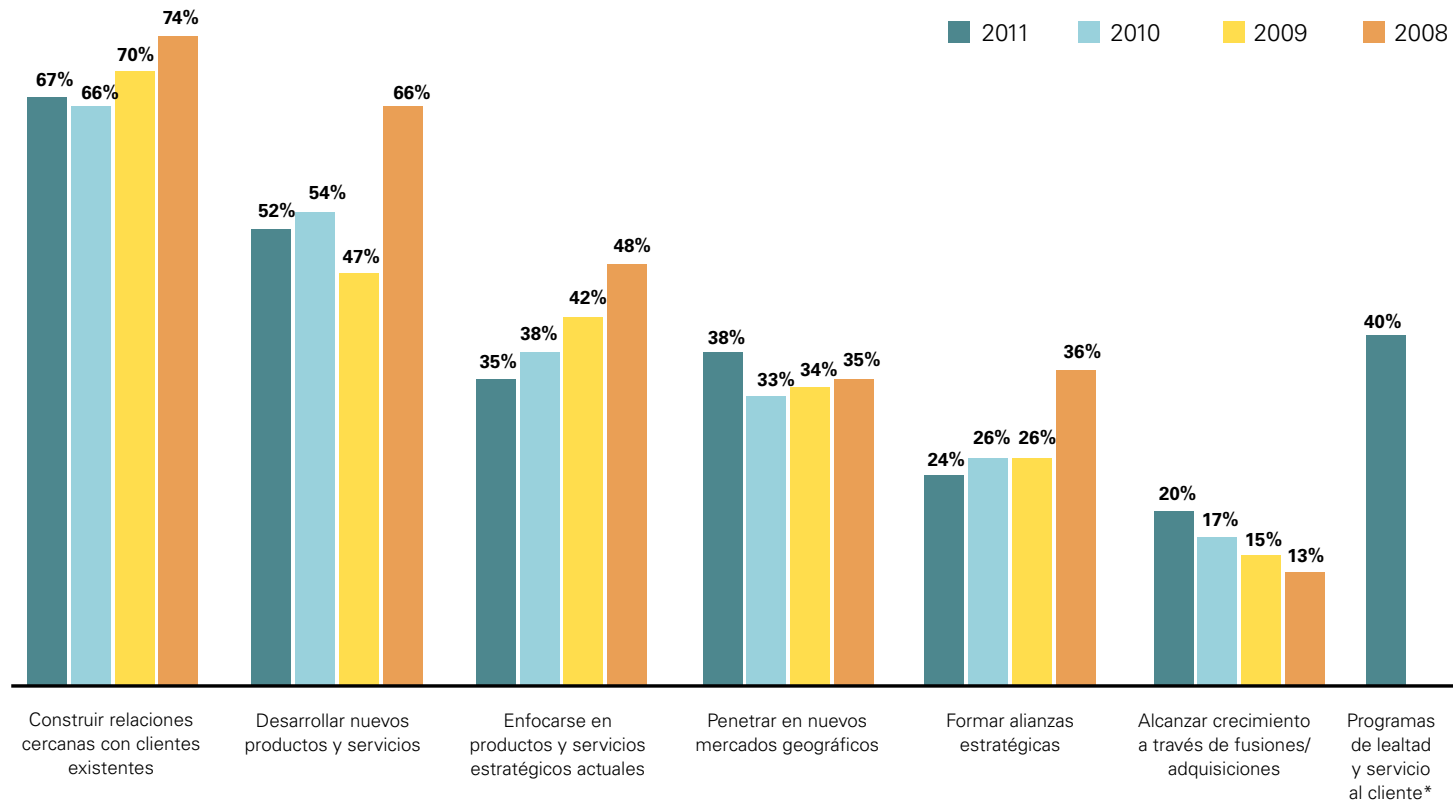
Se espera que México sea un importante receptor de inversión extranjera en 2011, lo que tendrá un impacto favorable en el tipo de cambio y en los mercados locales de bonos y capitales. El país se encuentra en una posición excelente para atraer inversión; a pesar de la inseguridad, las oportunidades que ofrece el país tanto para organizaciones nacionales como extranjeras que deseen crecer en el país son atractivas y diversas.

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



¹⁸ Banamex. "Examen de la situación económica de México." Estudios Económicos y Sociales, diciembre 2010 – enero 2011. México, 2011.

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

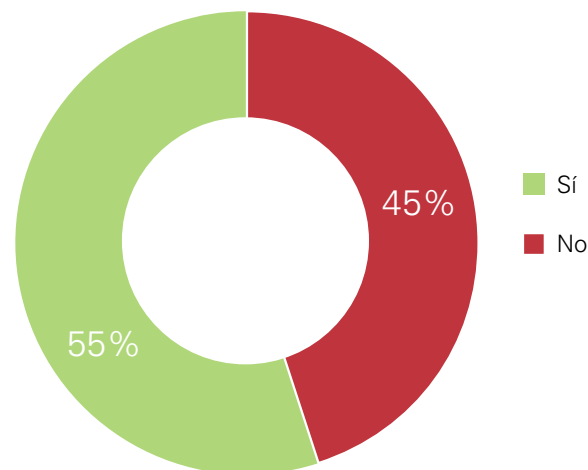


La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.
*La variable se integró a partir de 2011.

El crecimiento de las organizaciones de forma global o regional puede depender de diversos factores, pero en sí lo más relevante para la Alta Dirección es que exista un mercado viable para sus negocios. El empresario, ya sea en un mercado local o internacional, debe buscar el acercamiento de parte de su organización con el consumidor para crear un vínculo que facilite procesos de lealtad y reconocimiento.

Un signo alentador es que 55% de los líderes piensa expandir sus operaciones en la República Mexicana. Un dato que se destaca es que este año, a diferencia del pasado, el estado que ocupó el primer lugar en las preferencias de los líderes fue Veracruz. Si bien estados como Jalisco, Nuevo León y el Estado de México siguen estando en las primeras opciones, se observa que disminuyeron en las preferencias de los líderes con respecto a 2010.

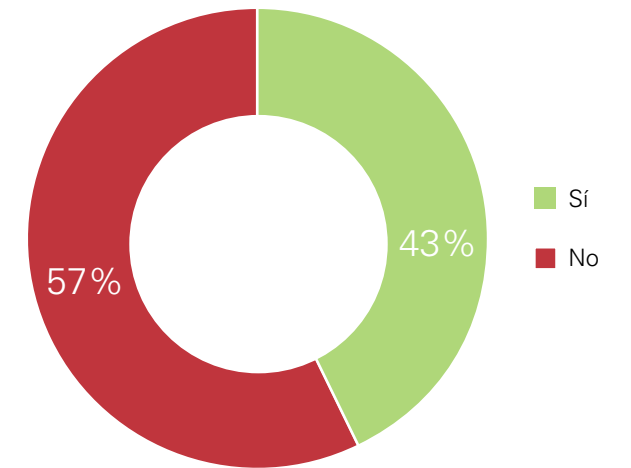
¿Planea su organización expandir sus operaciones en algún estado de la República Mexicana en los próximos tres años?



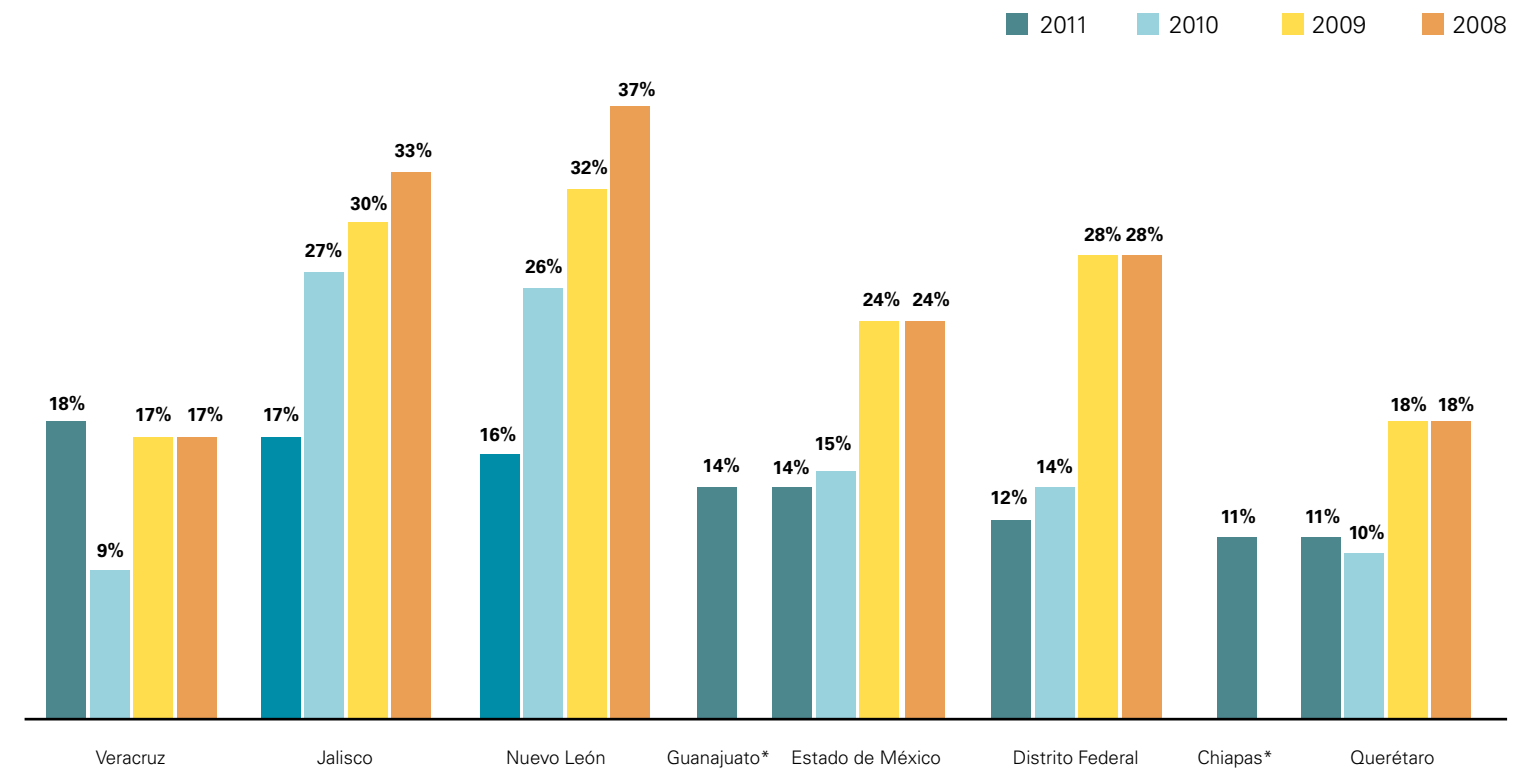
La economía global presenta un panorama poco alentador por diversas situaciones como son el desempleo, volatilidad del petróleo, el bajo crecimiento, tasas de interés altas, deuda amplia, entre otros aspectos, lo cual lleva a que el 57% de los empresarios no considere invertir en otros países. Consideran muchísimo más las economías emergentes, entre las cuales destacan los países BRIC (Brasil, India, Rusia y China) por su atractivo crecimiento y demanda en el mercado. Sin embargo, el 43% de los líderes en México que sí planea expandir sus operaciones fuera de México, entre sus preferencias destacan, Brasil, Estados Unidos, Colombia y Costa Rica en los primeros lugares.

Cabe mencionar que el gobierno está haciendo grandes esfuerzos por tener comercio con países de Latinoamérica y crear nuevos mercados para la industria mexicana. Tal es el caso de Brasil, Colombia, Argentina, Chile, Perú entre otros¹⁹.

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



¿En cuál(es) estado(s) de la República Mexicana planea invertir su organización?



La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.
*Estos estados se integraron entre los primeros en 2011.

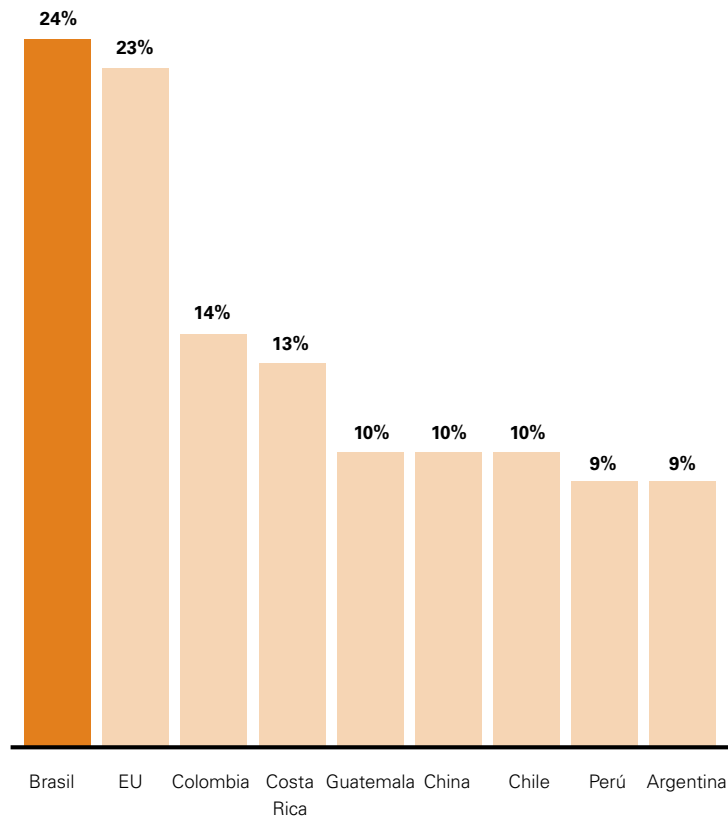
Las principales razones por las cuales los empresarios mexicanos consideran invertir en estos estados son las ventajas competitivas, tales como: personal calificado, infraestructura y telecomunicaciones, entre otras. Al ver estas capacidades, los empresarios distinguen oportunidades de inversión con beneficios a mediano y largo plazo.

¹⁹Notimex. "Busca México integrar su comercio con Latinoamérica". Bruno Ferrari, Conferencia de Prensa. Enero 2011.

51% de las empresas considera a las instituciones financieras como un trampolín para desarrollarse y tener una mayor rentabilidad

77% de las empresas enfocaría sus esfuerzos en caso que lo necesitara en buscar créditos o servicios financieros dentro de instituciones financieras que contemplen mejores planes de sus servicios y productos

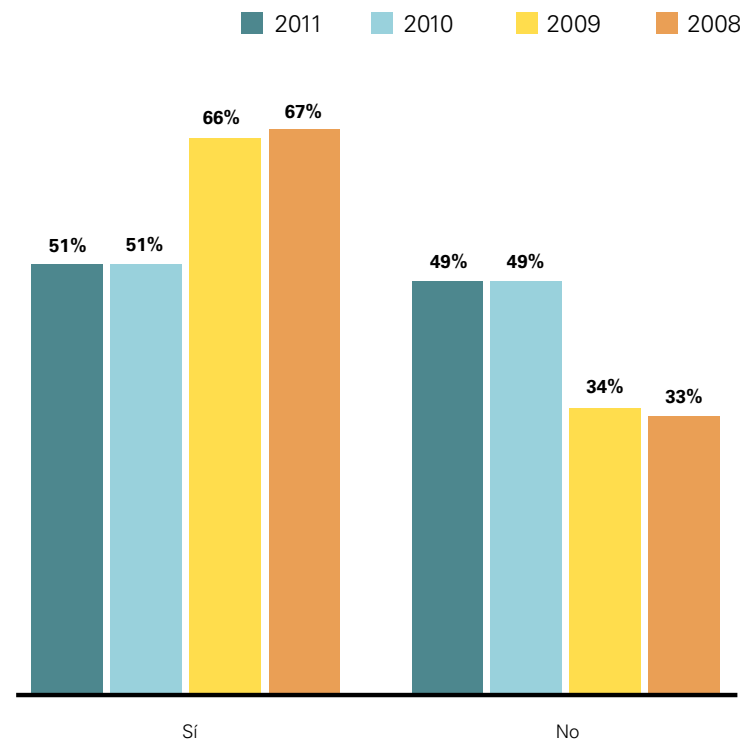
¿En cuál(es) país(es) planea invertir su organización?



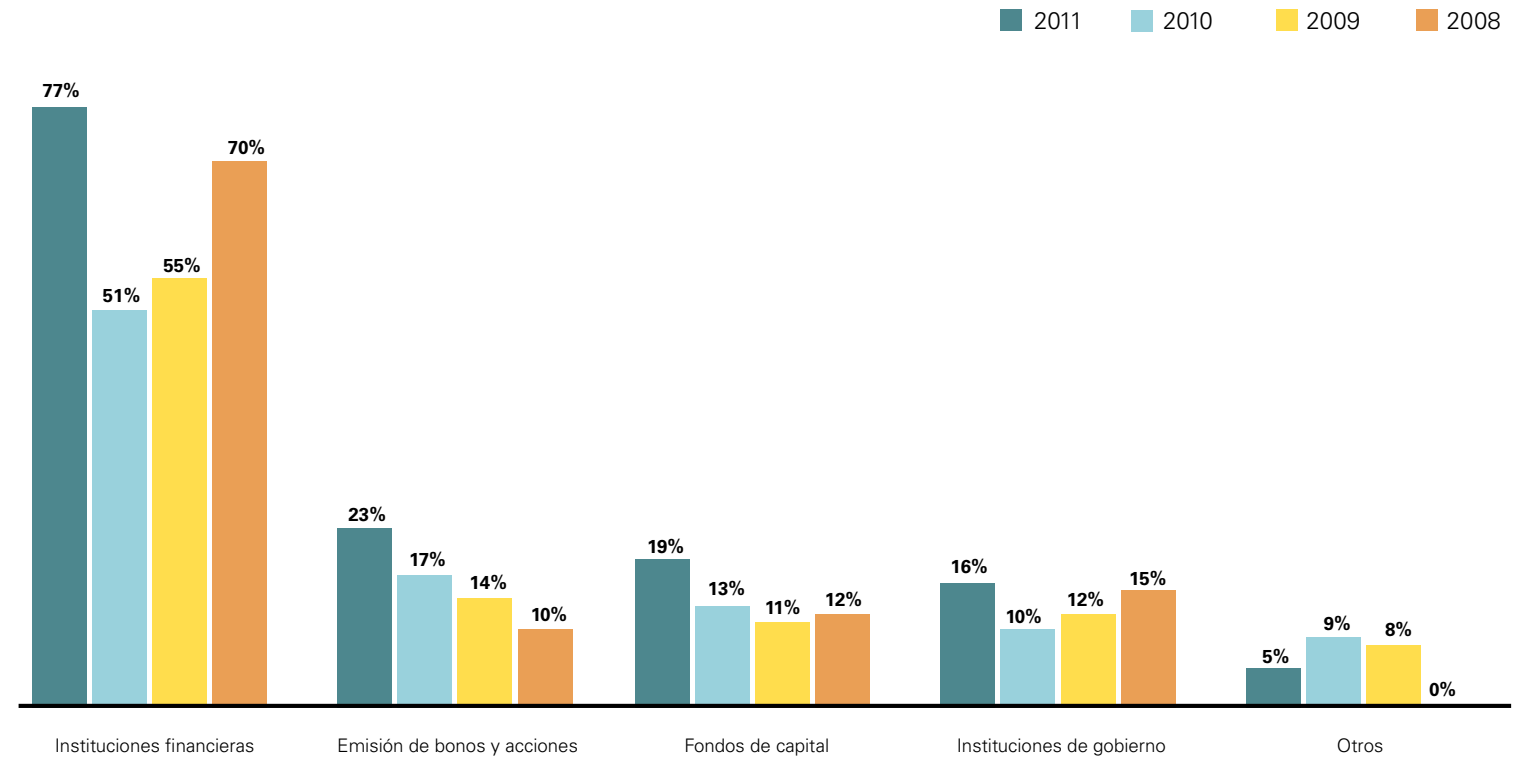
La suma de los porcentajes no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una respuesta.

El financiamiento es una herramienta de deuda que apoya a las empresas a desarrollarse en el mercado. Considerando que la banca mexicana ha desarrollado diversas estrategias para contrarrestar los efectos de la crisis mundial, podemos ver que dichas estrategias le han permitido tener un grado de competitividad amplio. Dado este factor, 2011 será un año interesante para las empresas, ya que la banca deberá enfocarse en diversas maneras de apoyar la economía nacional mediante créditos accesibles con tasas de interés competitivas, por lo que 51% de las empresas considera a las instituciones financieras como un trampolín para desarrollarse y tener una mayor rentabilidad.

¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



En caso de que su organización requiera financiamiento externo para consolidar su crecimiento, ¿a qué tipo de financiamiento prefiere recurrir?



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

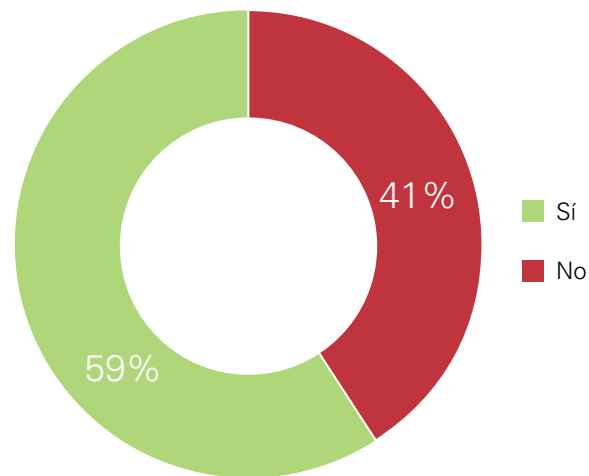
Actualmente, los diversos tipos de financiamiento en México pueden ser vistos como una ventaja competitiva, ya que gracias al buen manejo del sistema financiero por parte de las autoridades hoy tenemos un Plan Anual de Financiamiento 2011, consistente en procurar una evolución ordenada en el mercado primario y mejorar las condiciones de liquidez y eficiencia en el mercado secundario de deuda. De esta forma el 77% de las empresas enfocaría sus esfuerzos, en caso que lo necesitara, en buscar créditos o servicios financieros dentro de instituciones financieras que contemplen mejores planes de sus servicios y productos²⁰.

Aprovechando las diversas opciones, los empresarios mexicanos podrán tener un mejor desempeño en el mercado nacional e implementar acciones de crecimiento o desarrollo dentro de la República Mexicana o en el extranjero.

²⁰Columna *Debe & Haber*. El Universal. México. 02 de Febrero de 2011.

Las Instituciones Financieras

¿Dentro de sus planes se encuentra utilizar servicios financieros de la banca y organizaciones especializadas en servicios financieros durante el 2011?

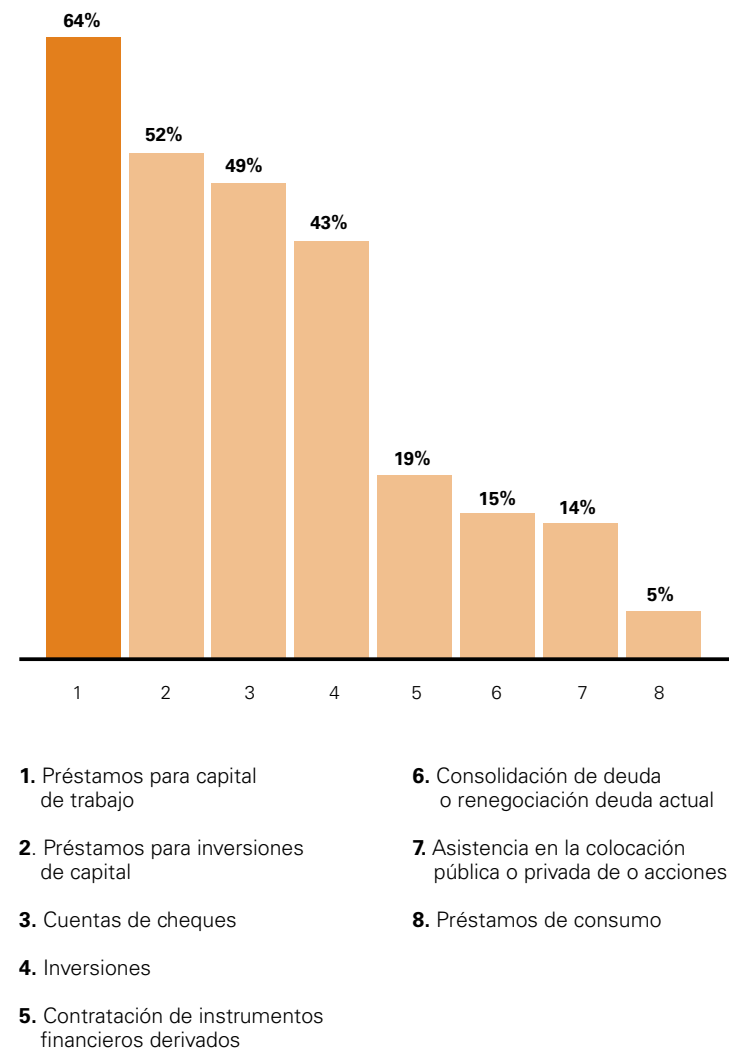


Existen las condiciones macroeconómicas para lograr un crecimiento económico sostenido que genere mayores y mejores condiciones para el país durante el 2011.

Como se mostró párrafos atrás, el mejor ejemplo puede ser la banca, por su estabilidad y condiciones para ser un instrumento de desarrollo, así como una ventaja competitiva ante otras naciones. Dado estos resultados, el 59% de los empresarios considera que en este tiempo tenemos que ver a la banca e instituciones financieras como un aliado, por lo que la banca debe trabajar en ese sentido cumpliendo con las expectativas de los líderes que necesitan de ellos para fomentar el crecimiento y desarrollo de las empresas²¹.

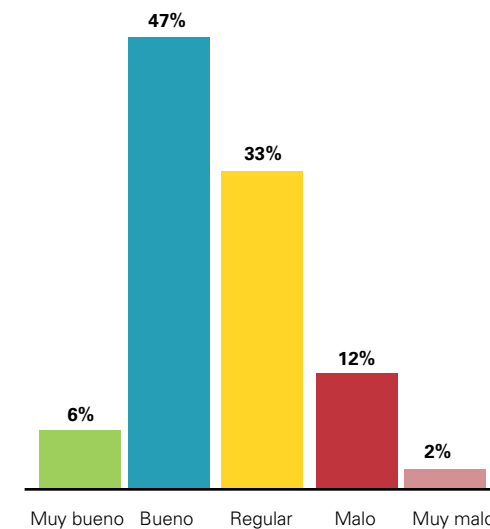
²¹Luis Robles Miaja. "Destacan nivel competitivo y estabilidad de la banca mexicana". El Informador. México. 22 de enero de 2011.

¿Qué servicios considera serán demandados por su organización?



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

¿Cuál es su percepción de la banca en México?



La banca mexicana, a lo largo de este periodo de crisis global, se ha manejado con estrategias eficientes que han logrado reflejar una regulación adecuada y una administración prudente. Cabe mencionar que no hubo una expansión excesiva del crédito ni una exposición a riesgos que indujeran a una gran sobrevaloración de activos²².

Gracias a esto, hoy el 47% de los empresarios afirma que tenemos una banca confiable en la cual se pueden apoyar con diversos servicios para aumentar su crecimiento y desarrollo en el mercado.

²²Banco de México. *Perspectivas para la Inversión Privada en México*. México. Abril 2010.

²³Margarita Jasso. "Factible, un crecimiento sostenido: SHCP". La Crónica de Hoy. México. 31 de enero de 2011.

47% de los empresarios afirma que tenemos una banca confiable en la cual se pueden apoyar con diversos servicios para aumentar su crecimiento y desarrollo en el mercado

Una de las principales acciones que recalca el empresario mexicano es que hoy en día al tener un sistema bancario más confiable, flexible y libre les ayudará a competir en un mercado global.

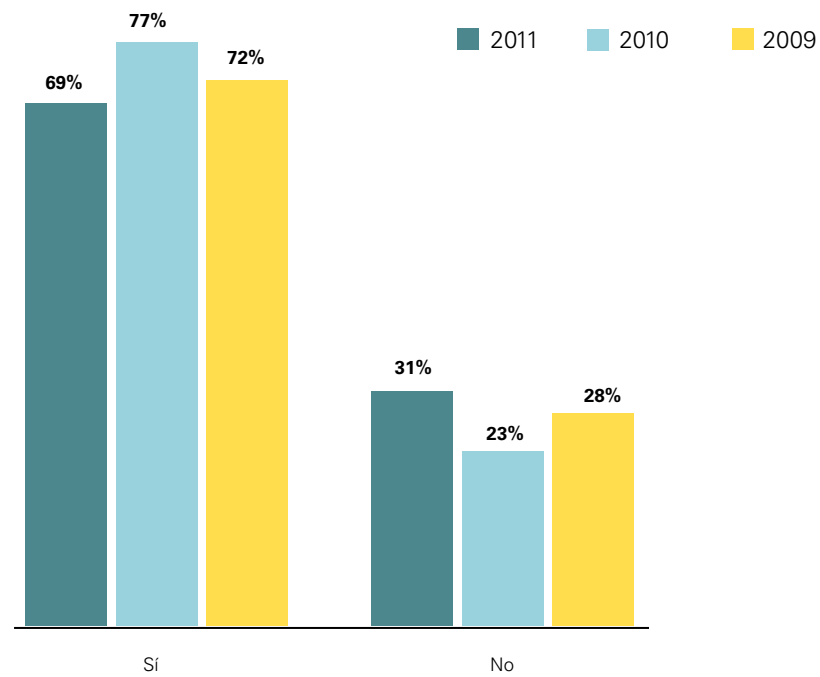
En síntesis, la banca hoy es una ventaja competitiva de este país. Hay que entenderla, conocerla y aprovecharla toda vez que es una fuente que puede contribuir al desarrollo industrial del país²³.

Outsourcing

El *Outsourcing*, o tercerización de áreas funcionales de la empresa, es una práctica cada día más usual a nivel global, que permite a las empresas enfocarse en lo que la empresa hace mejor, la razón de su existencia.

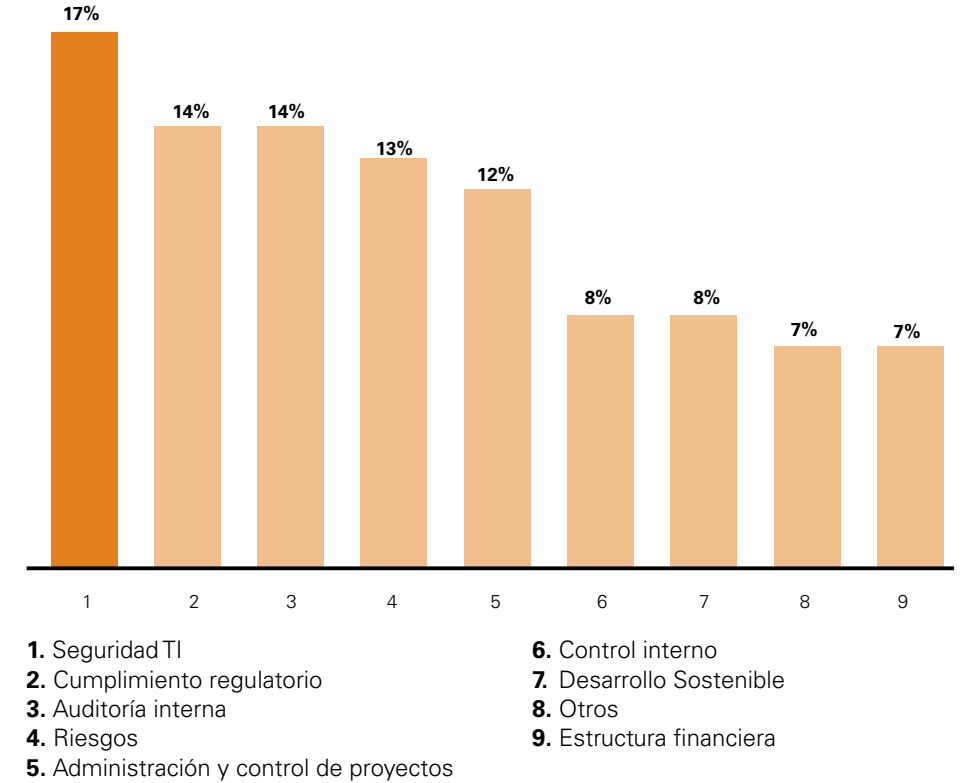
Los retos de la economía actual en un entorno globalizado orillan a las compañías a repensar la manera de hacer negocios, sobre todo si participan en mercados internacionales. Si bien en México el concepto se ha desprestigiado, es importante subrayar que no sólo genera ahorros en costos de infraestructura a través de economías de escala, sino que permite tener: recursos flexibles y capacitados (con el *know-how* adecuado); especialización; acceso a tecnología de punta y focalización. De esta manera, el *Outsourcing* puede ayudar a las empresas en su búsqueda de generar mayor eficiencia, lo cual puede generar ventajas competitivas.

¿Su organización ha contratado en los últimos tres años funciones bajo el esquema de Outsourcing? (Aplica también si brinda servicios de Outsourcing)

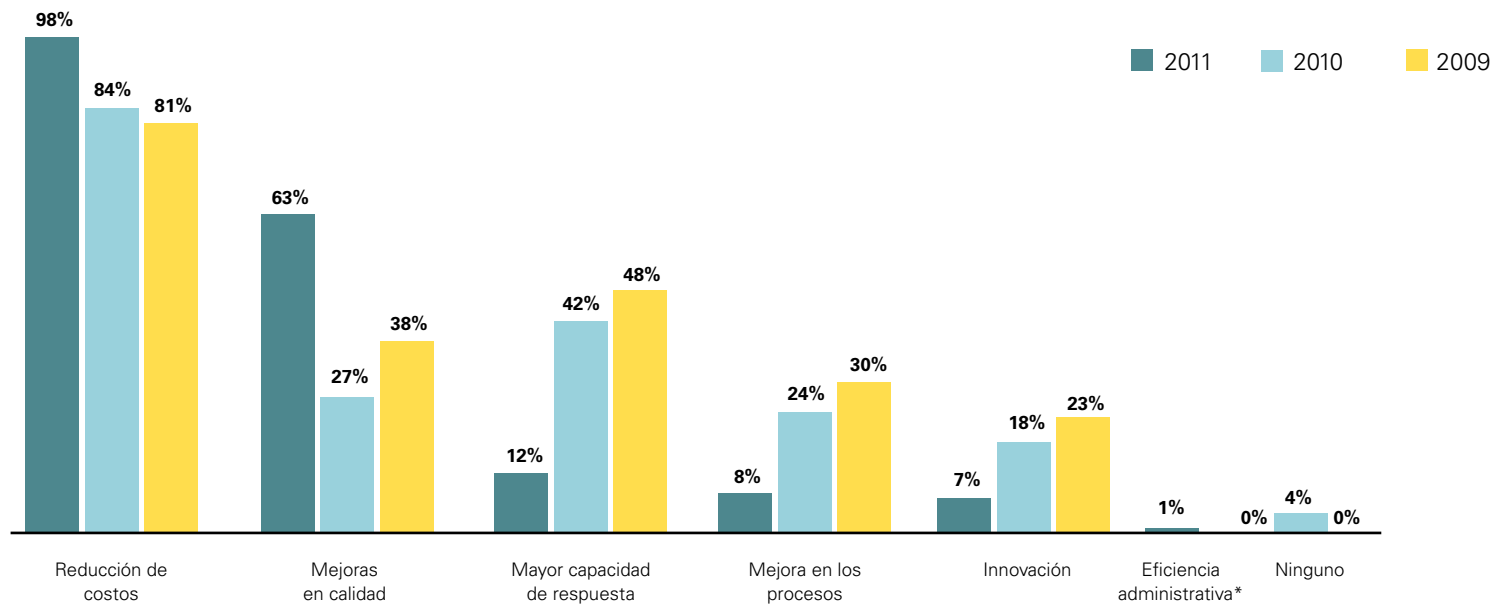


El 69% de los empresarios confirma que han utilizado el esquema de *Outsourcing*, principalmente para reducción de costos e incremento en la calidad. También podemos ver un incremento de líderes (37%) que piensan utilizarlo más y principalmente en aspectos de Seguridad en TI. El *Outsourcing*, en los últimos años, ha dado buenos resultados a nivel global; en México, aunque ha sido un tema controvertido, no debemos olvidar que el país puede ser un gran participante en el negocio que se está generando a nivel mundial a través de las buenas prácticas del *Outsourcing*.

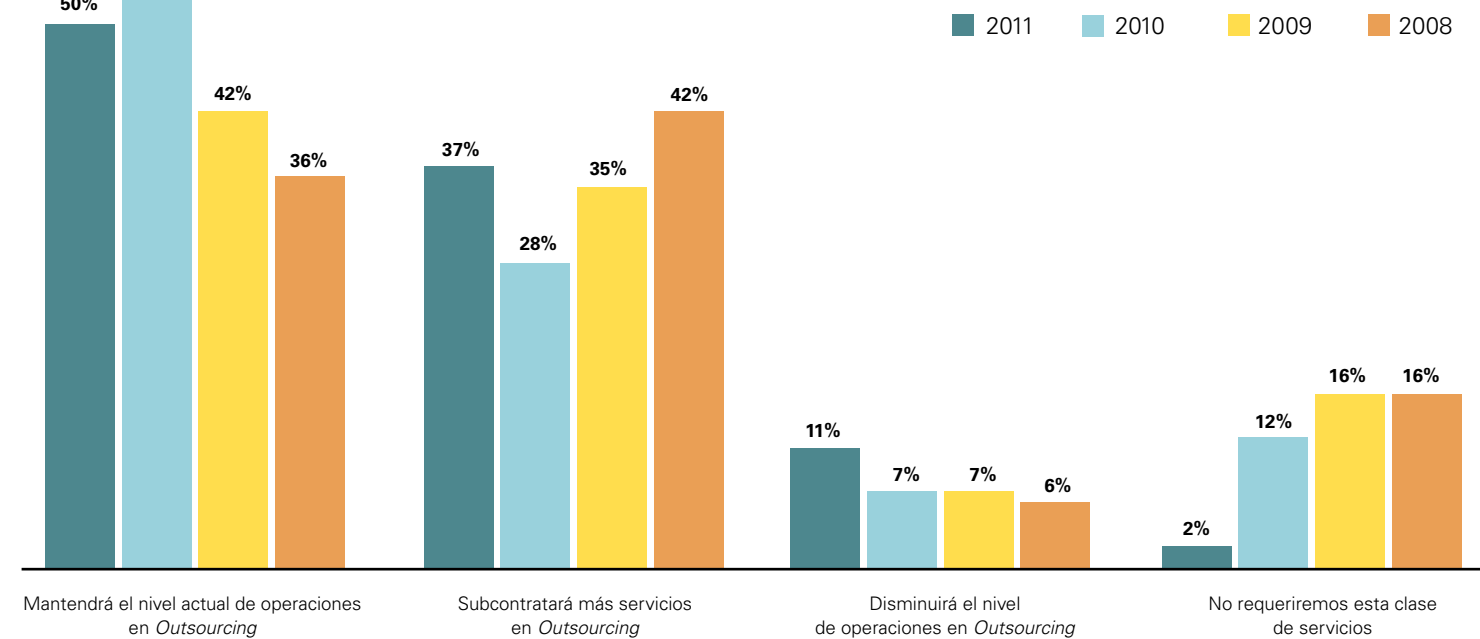
En el caso de que sí esté pensando en contratar servicios de Outsourcing y/o asesoría, ¿en qué rubro de los mencionados a continuación está considerando hacerlo?



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



Usted considera que en los próximos 3 años su organización...



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 2011.



VI. Conclusiones

A través de los resultados de *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2011*, podemos percibir un panorama más alentador para los negocios del país, pero bajo una conciencia plena de que se sigue en recuperación financiera por los diversos acontecimientos tanto internos como externos.

La economía mexicana cuenta con diversos apoyos dentro del ámbito macroeconómico que le ayudarán a salir adelante mediante la buena administración de las instituciones nacionales, aunado a una estrategia de control de gastos.

Analistas pronostican un crecimiento del 4.3% durante el 2011²⁴, sin embargo, debemos desarrollar ventajas competitivas que nos permitan un crecimiento superior entre las economías emergentes, que nos lleven a ser considerados una potencia en desarrollo que pudo romper esa dependencia económica que se mantiene con mercados como el norteamericano y poder competir de manera eficiente en otros lugares del mundo. La recuperación financiera es esencial para que el país pueda seguir con un entorno macroeconómico adecuado para la inversión tanto nacional como de capitales extranjeros. México debe ser suficientemente atractivo para que las empresas extranjeras decidan ubicarse en el país y a su vez generar diversas oportunidades para los empresarios y ciudadanos.

Aunado a esta estrategia, debemos buscar consolidar una reforma fiscal que el país necesita, que resalte acciones que sean eficaces y competitivas en la recaudación de ingresos. En cuanto a las reformas laborales, nos encontramos ante un tema complejo, y la necesidad de que el país logre una legislación laboral más balanceada y con diversas oportunidades tanto para los empresarios como para los trabajadores.

Con respecto a la inseguridad que se vive en el país, si bien el gobierno hace un gran esfuerzo por combatirla, no obstante, tenemos que reconocer que debe ser una acción colectiva entre los empresarios, ciudadanos y gobierno para que ésta tenga mayores efectos, labor que llevará tiempo.

Por último, pero no por ello menos importante, debemos recapacitar en el índice de tecnología e innovación que tiene el país. Ante un sistema globalizado que se comunica y compite a través de avanzadas plataformas tecnológicas, debemos fortalecer nuestros esfuerzos para el mejor desempeño y a la par que se eleven nuestros niveles educativos.

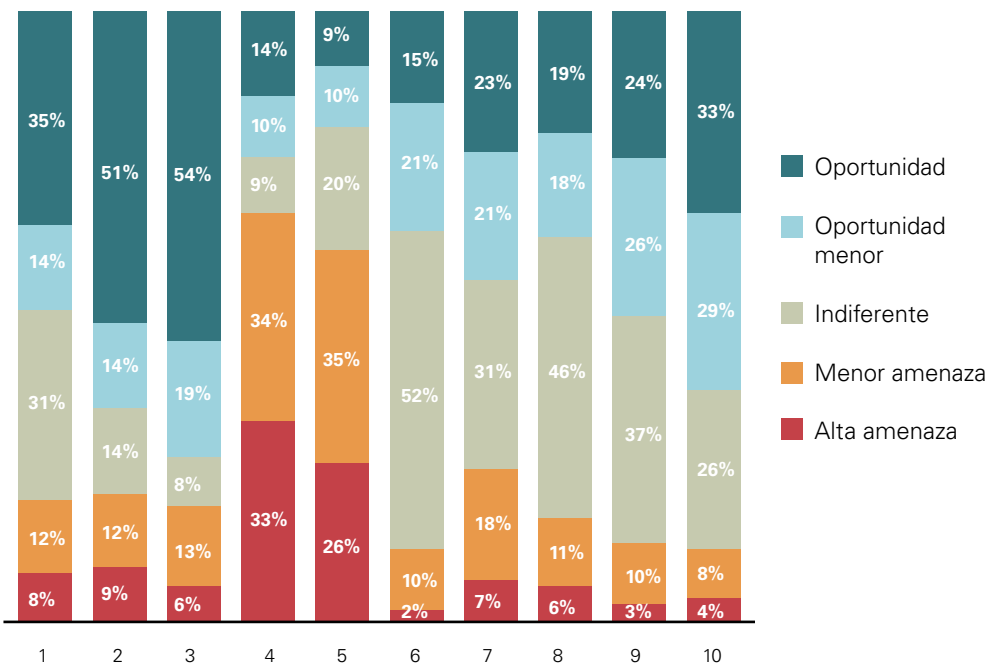
El desempeño y colaboración de las organizaciones e instituciones a todo nivel y ámbitos es esencial en el crecimiento del país.

Al darle a conocer la opinión de los líderes empresariales en México, el objetivo de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* es aportar una visión alentadora, con oportunidades y con caminos aún por recorrer ambiciosos y al mismo tiempo claros, que nos permitan colocar a México en el nivel que le corresponde en el escenario mundial.

²⁴Servicios de Estudios Económicos de Grupo BBVA, *op. cit.*

V. Oportunidades y Amenazas

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



- 1. Expansión de mercados emergentes
- 2. Nueva tecnología
- 3. Requerimiento de nuevos clientes
- 4. Mayor competencia
- 5. Cambios regulatorios
- 6. Outsourcing
- 7. Consolidación de la industria
- 8. Tratados de libre comercio
- 9. Gobierno corporativo
- 10. Responsabilidad Social

Por tercer año consecutivo, la Alta Dirección en México considera los Requerimientos de Nuevos Clientes (73%), la Nueva Tecnología (65%) y las Estrategias de Responsabilidad Social (62%) como sus mayores oportunidades. Este año también hay que resaltar que el Gobierno Corporativo y la Expansión de Mercados Emergentes fueron temas que los directivos también ven como una oportunidad.

Las anteriores son oportunidades que van en línea con lo que debe de estar en la agenda de un directivo, temas como la Responsabilidad Social cada día están cobrando mayor interés en las empresas mexicanas. Es importante recordar que cuando hablamos de Responsabilidad Social, no sólo estamos hablando de temas que tienen que ver con la filantropía: se trata de un enfoque integral del desempeño de una empresa desde un punto de vista económico, social y ambiental.

Por otro lado, también este año los directivos consideraron que Mayor Competencia (67%) y los Cambios Regulatorios (61%) siguen siendo una amenaza para el logro de sus objetivos.



**EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE**



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." © 2011 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. Impreso en México. KPMG, el logotipo de KPMG y "Cutting through complexity" son marcas registradas de KPMG International Cooperative, una entidad suiza. Todos los derechos reservados.