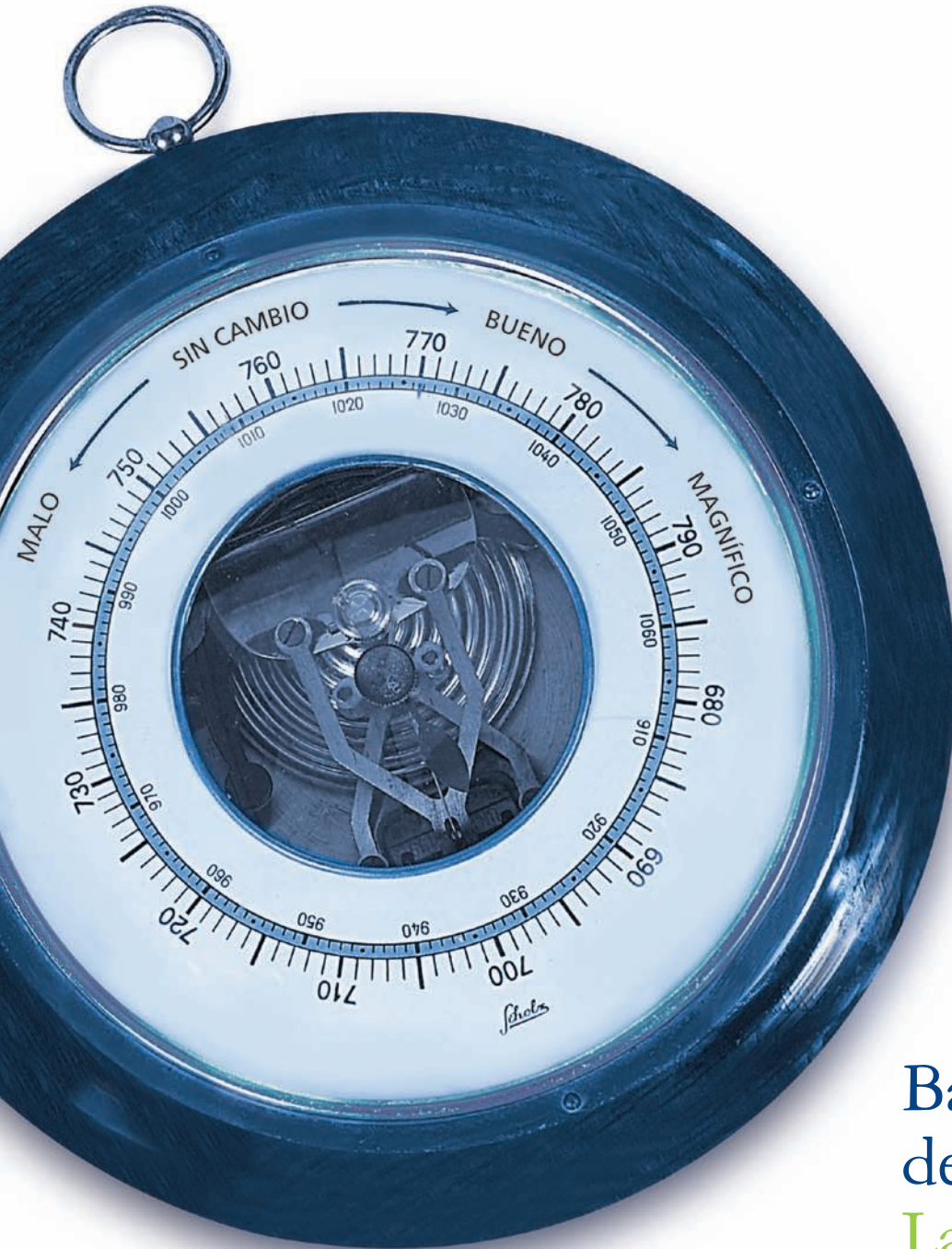


**Deloitte.**

 **Barómetro**  
de empresas



9

Abril 2009

Barómetro  
de Empresas  
La encuesta que  
toma el pulso  
del sector  
empresarial

# Introducción

Con la novena edición, el Barómetro de Empresas de Deloitte celebra su segundo aniversario como punto de encuentro de opiniones de la comunidad de negocios en México. Fue en abril de 2007, cuando la idea de Deloitte y directivos de las principales empresas localizadas en México de compartir información útil para la toma de decisiones, se transformó en una encuesta trimestral dando a conocer sus resultados, por primera vez, en esa fecha.

Desde entonces, cada edición nos permite tomar el pulso del sector empresarial a través de nuestras encuestas, convirtiéndose en un ejercicio fundamental para entender hacia dónde se perfilan las organizaciones en México, cómo dimensionan los impactos de la situación económica, cómo aprovechan las oportunidades para corregir situaciones del pasado, reorientan y resuelven los retos actuales y, al mismo tiempo, se preparan para el futuro.

La visión y percepciones de los participantes ha servido a muchos otros lectores del Barómetro de Empresas para reflexionar acerca de sus estrategias y, en su caso, encontrar en los tiempos de desafíos oportunidades para evaluar su situación actual, emprender acciones y hacer cambios eficientes.

En épocas de crecimiento económico las empresas enfrentan menos presiones, pero, ciertamente, en un entorno difícil el nivel de urgencia en la toma de decisiones se incrementa y demanda, al mismo tiempo, mayor creatividad, precisión y efectividad en este proceso.

En esta novena edición del Barómetro de Empresas de Deloitte hemos incluido apartados especiales que recogen las opiniones de los directivos con el fin de entender y evaluar, en su justa medida, diversos aspectos derivados de la crisis económica actual, tales como sus posibles impactos en el clima de negocios en México, las implicaciones en las perspectivas de las empresas en nuestro país, y las medidas y acciones que han adoptado para hacerle frente y aprovechar las oportunidades que, en su caso, pudieran presentarse o se han presentado ya.

Expresamos nuestro agradecimiento a los más de mil directivos que, a lo largo de estos dos años, han fortalecido este espacio de comunicación con sus opiniones, compartiendo sus expectativas y percepciones sobre el entorno de negocios, cada vez más complejo y desafiante.

Esto es sólo el principio de un camino que queremos recorrer cada vez con más directivos de las organizaciones más importantes en México. Estamos convencidos de que no hay nada más poderoso que una idea, especialmente cuando ésta cobra vida y se convierte en realidad. Este es el caso del Barómetro de Empresas de Deloitte, una plataforma de comunicación para dar cabida y difundir la voz empresarial en nuestro país.

# I Entorno de negocios

## Actual

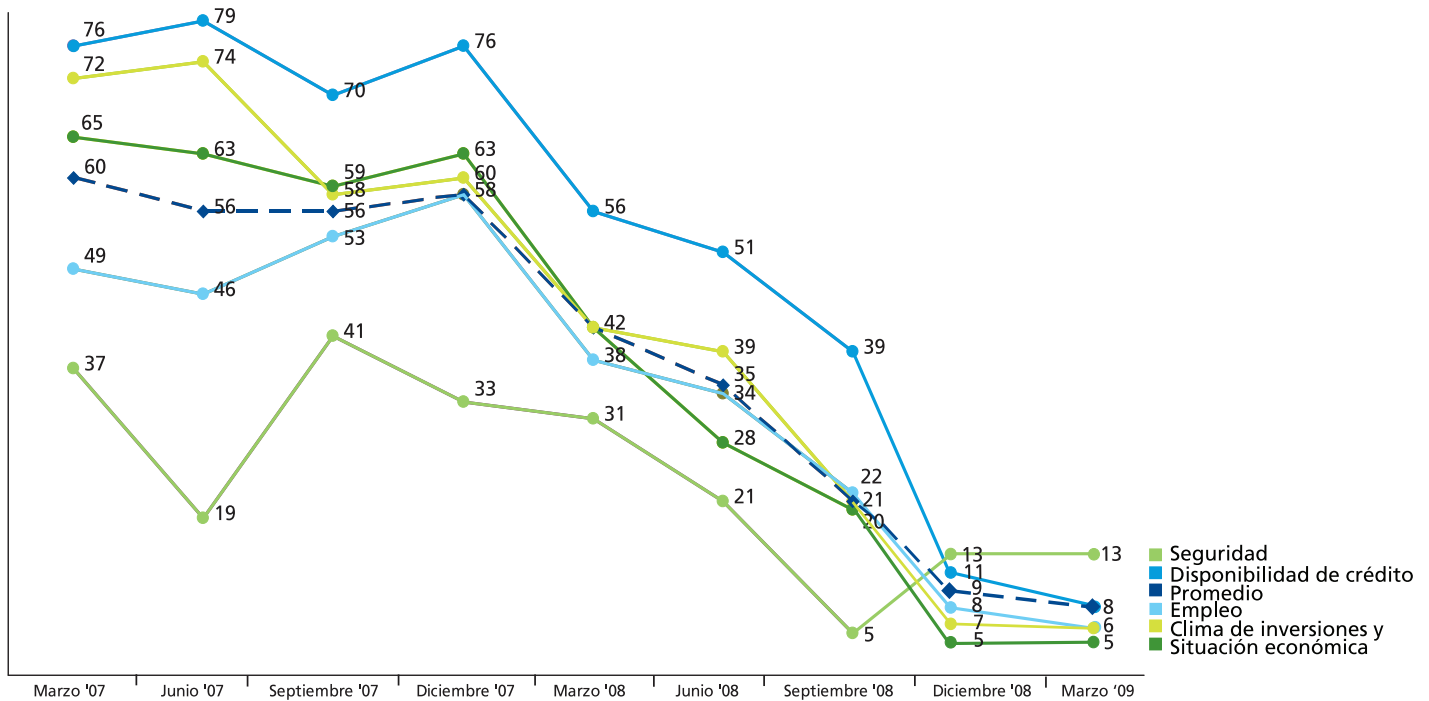
### Persiste el deterioro en el entorno de negocios

Los resultados de la novena encuesta del Barómetro de Empresas mantienen el patrón de la encuesta anterior: son más los directivos consultados que coinciden en que persiste el deterioro de las condiciones económicas en el entorno de negocios, en relación con los avances en los 12 meses anteriores.

De los cinco aspectos evaluados: clima de inversiones, disponibilidad de crédito, empleo, situación económica y seguridad, únicamente este último, mantuvo la calificación más alta -al igual que en diciembre de 2008-, en tanto que todos los demás, continuaron decreciendo.

Las percepciones de los ejecutivos en relación con los avances en los 12 meses anteriores a las encuestas han sido cada vez más negativas, como se muestra en el cuadro:

Situación actual (momento de las encuestas) en relación con un año antes (calificaciones promedio en la escala 0-100\*)



\* Se obtuvieron ponderando los porcentajes de respuestas "Mejor", "Igual" o "Peor" por 1, 0.5 y 0.

## Futuro

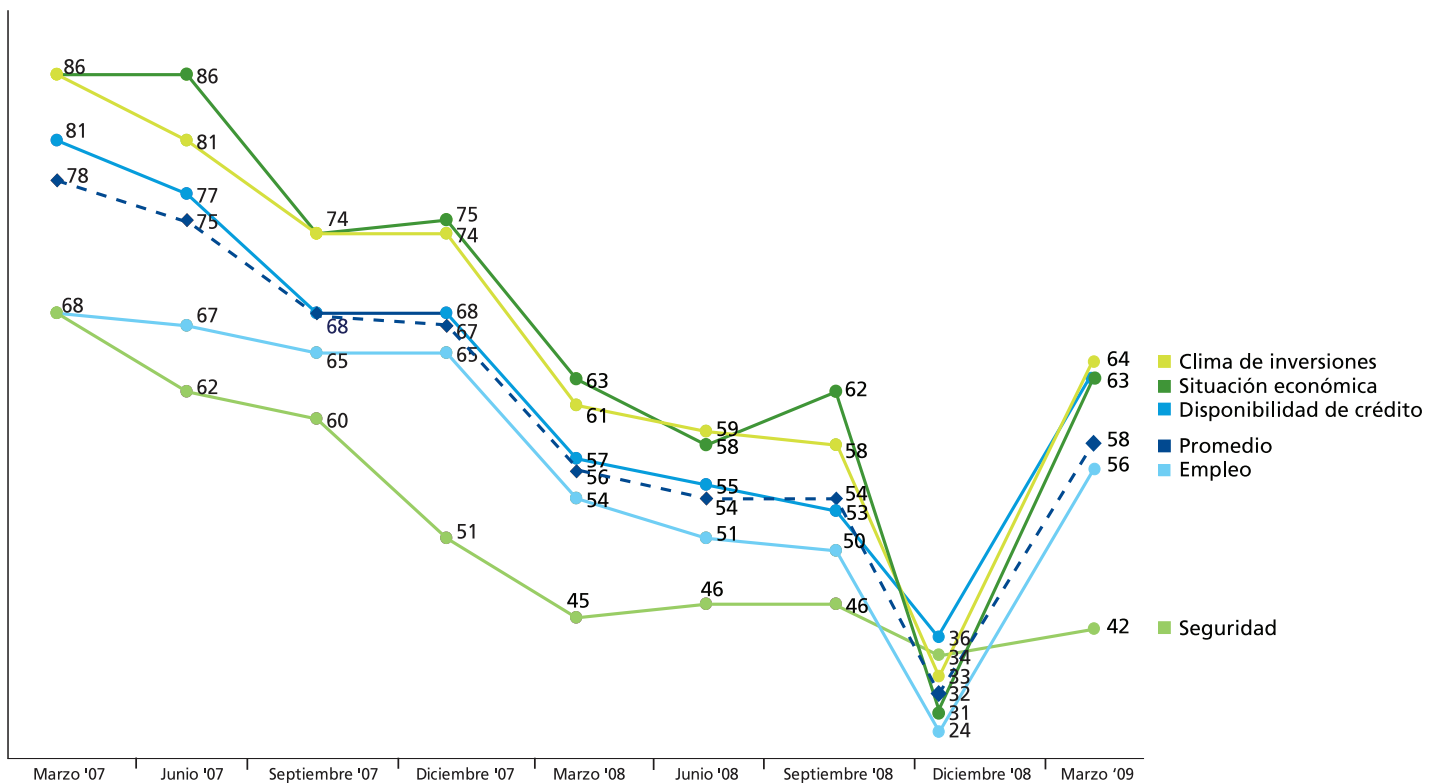
### Giro positivo de las expectativas

En marzo de 2009 hubo un cambio importante y positivo en las expectativas de los directivos, después de que en diciembre de 2008 su percepción acerca del entorno futuro de las empresas (dentro de un año) fue la más pesimista desde que comenzó el Barómetro de Empresas. Entonces, en la escala de 0 a 100, la evaluación promedio de cinco aspectos (clima de inversiones, disponibilidad de

crédito, empleo, seguridad y situación económica) fue, por primera vez, menor que 50. Ahora, en la encuesta de marzo de 2009, es 58.

Los resultados de la encuesta revelan que posiblemente el pesimismo empieza a ceder, ya que en opinión de los participantes, los cinco aspectos antes mencionados repuntarán sustancialmente dentro de un año alcanzando niveles semejantes a los de marzo de 2008.

Situación futura (dentro de un año) en relación con las fechas de las encuestas (calificaciones promedio en la escala 0-100\*)



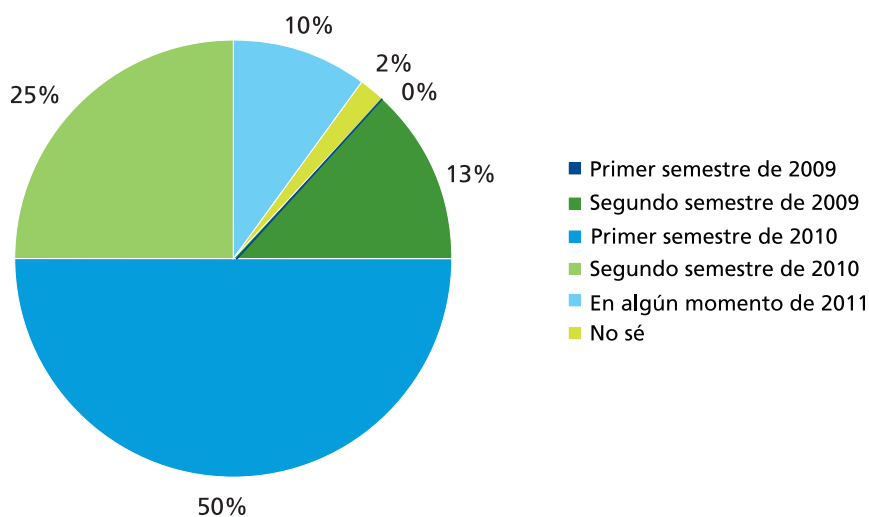
\* Se obtuvieron ponderando los porcentajes de respuestas "Mejor", "Igual" o "Peor" por 1, 0.5 y 0.

# II Recuperación de la economía mexicana

Frente a un entorno de grandes cambios, surgen diversos mecanismos de prevención o ajuste ante la incertidumbre económica y se redefine la necesaria toma de decisiones en el tiempo. Si bien el actual entorno de turbulencia impactará a la economía global, no sabemos exactamente en qué medida y por cuánto tiempo. Por lo anterior, y con el propósito de conocer la perspectiva de los empresarios en nuestro país, en marzo de 2009 se preguntó a los ejecutivos cuándo consideraban que podría empezar la recuperación de la economía mexicana.

En opinión de la mayoría de los participantes (50.7%) esto ocurrirá hasta el primer semestre del 2010, mientras que el siguiente grupo en importancia (24.5%) ubica la etapa de inicio de recuperación en el segundo semestre de ese mismo año. Finalmente, un porcentaje menor de directivos (13.1%) considera factible que la economía mexicana inicie su recuperación en el segundo semestre de este 2009.

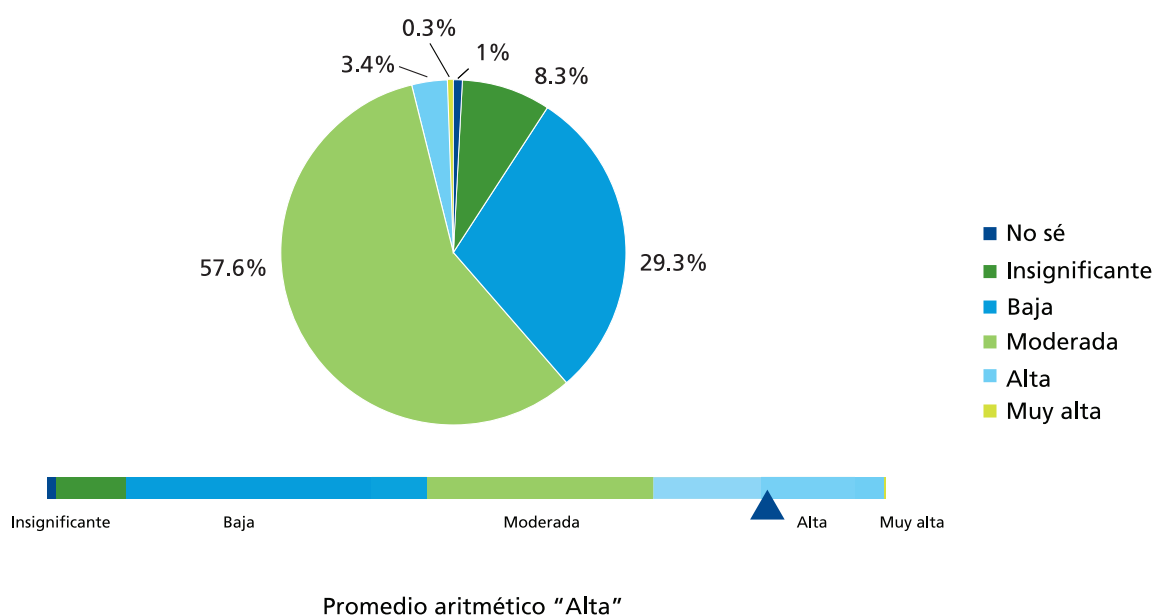
Comienzo de la recuperación de la economía mexicana (porcentaje de respuestas)



# III Efectos del programa anti-crisis

Otro elemento adicional para conocer la visión de los directivos de empresa en torno a la situación económica actual, fue su opinión en relación con el nivel de efectividad del plan anti-crisis en apoyo al crecimiento y el empleo diseñado por el gobierno mexicano.

Las respuestas más significativas correspondieron al 57.6% de los participantes que consideró que la efectividad sería moderada, y al 29.3% que prevé que será baja.



# IV Situación de las empresas

## Actual

### La calificación promedio más baja

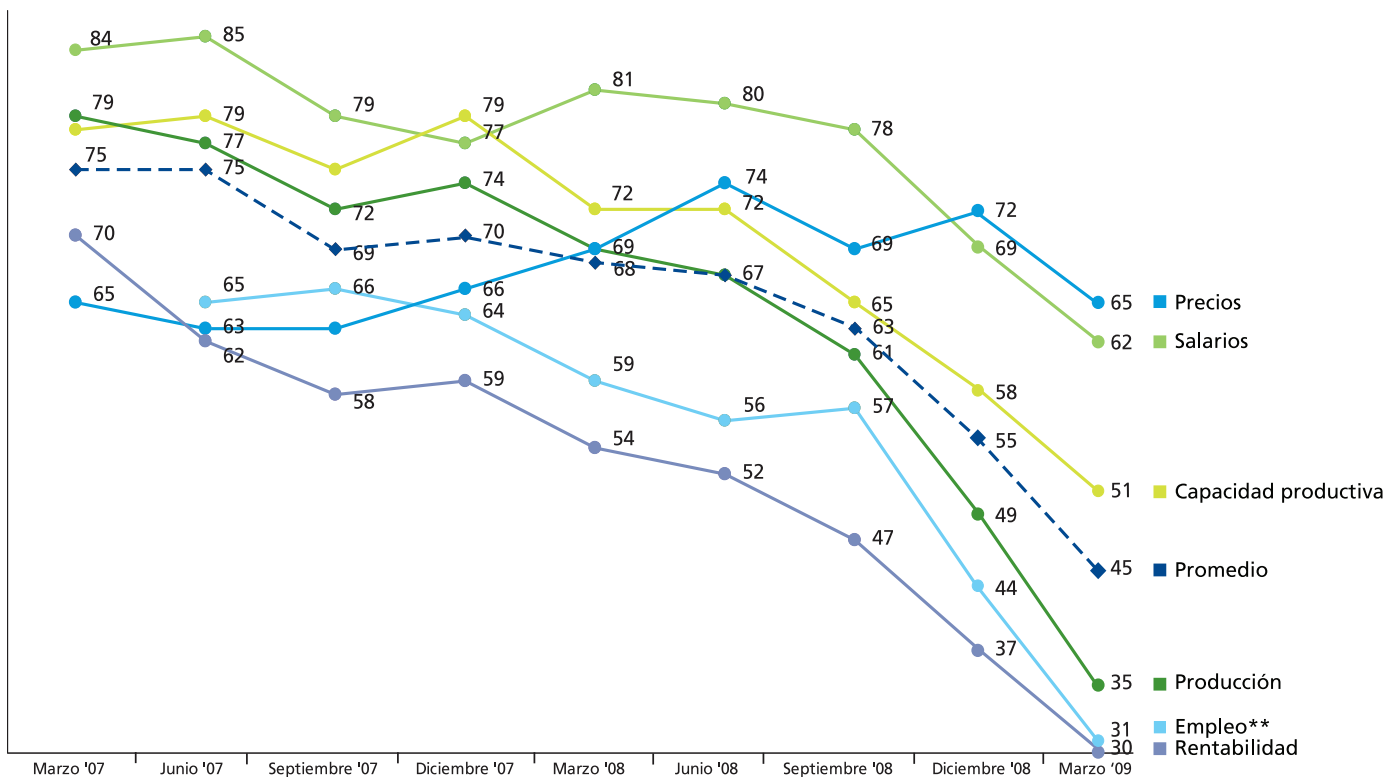
En marzo de 2009, la calificación promedio acerca de la situación general de las empresas respecto de un año antes fue 32 en la escala de 0 (peor) a 100 (mejor), la más baja de las nueve encuestas hasta ahora llevadas a cabo.

La producción fue mayor que un año antes en sólo 18.5% de las empresas y la rentabilidad creció en 13.5% de éstas.

Si se consideran seis indicadores (capacidad productiva, empleo, precios, producción, rentabilidad y salarios), la percepción acerca de la situación de las empresas en marzo de 2009 fue la menos optimista desde marzo de 2007.

Destaca, particularmente, el indicador denominado precios ya que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, presentó la mayor caída, después de haber sido el único de los seis indicadores que logró reponerse en diciembre de 2008.

Situación actual (momento de las encuestas) de las empresas en relación con un año antes (calificaciones promedio en la escala 0-100\*)



\* Se obtuvieron ponderando los porcentajes de respuestas "Más altos", "Igual" o "Más bajos" por 1, 0.5 y 0.

\*\* No se incluyó este indicador.

La encuesta revela que la pérdida de dinamismo de la demanda en México ha sido gradual y el porcentaje de directivos de empresas que en marzo de 2009 reportó inventarios altos fue 27.3 (en diciembre de 2008 fue 36.3%, el más grande registrado desde marzo de 2007).

Asimismo, los ejecutivos indicaron que sólo en 8.6% de sus empresas la demanda era alta (hasta ahora, ésta es la proporción menor).

## Futura

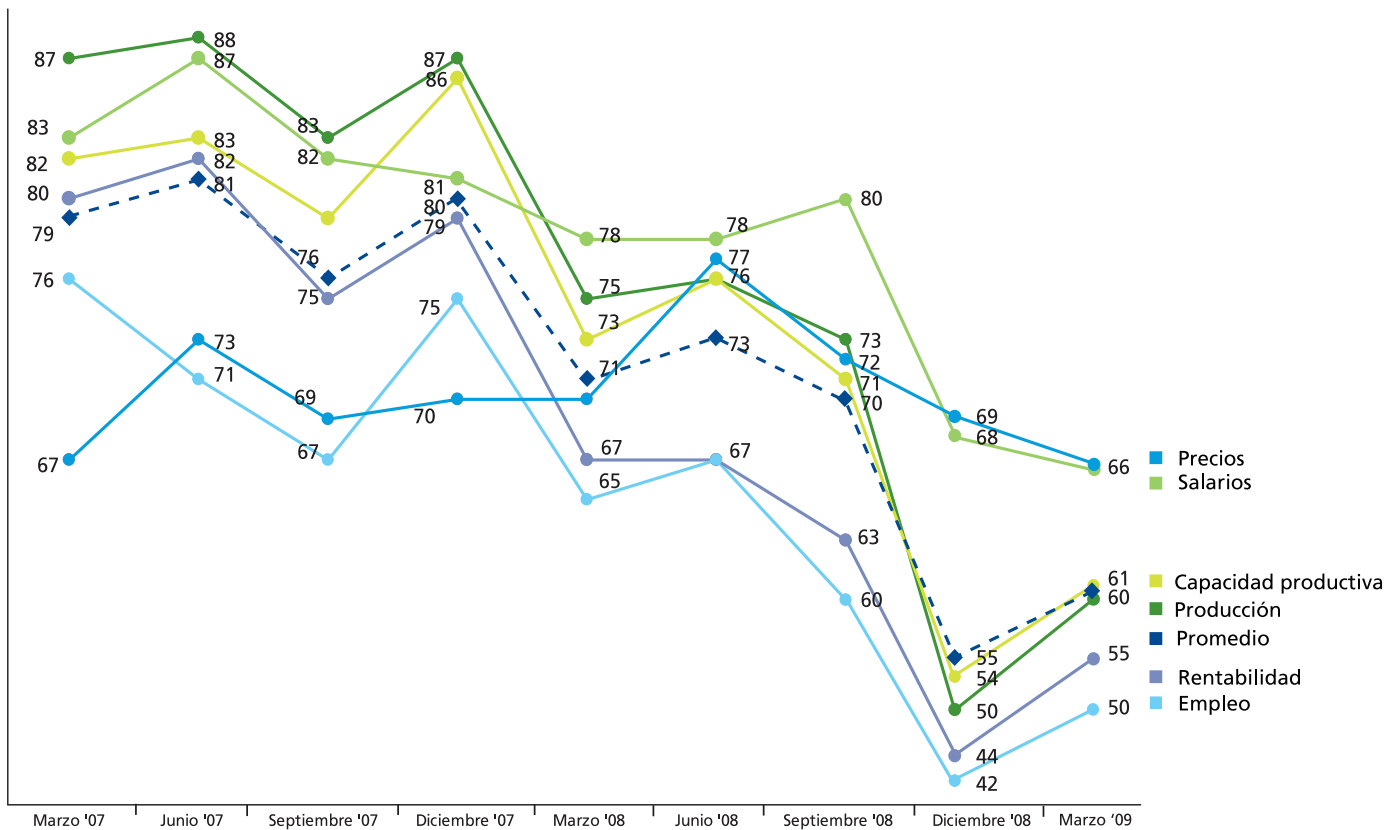
### Mejora el optimismo

En marzo de 2009, el optimismo acerca de la situación general de las empresas dentro de 12 meses aumentó: fue 60 en la escala 0-100. En la encuesta anterior se registró el nivel más bajo desde que se elabora el Barómetro de Empresas (55 en la escala de 0-100)

En marzo de 2009, 36.9% de los directivos de empresas preveía elevar su producción en los 12 meses siguientes y 19.2% tendría más personal; estos porcentajes son

mayores que los obtenidos tres meses antes (24.2% y 13.9% respectivamente). Las expectativas de los participantes en relación con los incrementos de los precios de sus bienes y servicios también cambiaron (hace tres meses 46.2% de las empresas los subiría; ahora, 43.2%). En la actualidad, en 32.5% de las empresas se piensa que en un año su rentabilidad será mayor; tres meses antes, esta creencia estaba menos difundida (22.3%).

**Situación futura (dentro de un año) de las empresas en relación con las fechas de las encuestas (calificaciones promedio en la escala 0-100\*)**



\* Se obtuvieron ponderando los porcentajes de respuestas "Más altos", "Igual" o "Más bajos" por 1, 0.5 y 0.



# V Acciones de las empresas

## Enfrentando los retos de la situación económica actual

En marzo de 2009 se hizo un sondeo especial con base en la pregunta siguiente: "Por favor describa brevemente las principales acciones que su empresa está llevando a cabo o emprenderá en 2009 para enfrentar los retos derivados de la situación económica actual".

Para enfrentar las condiciones económicas, las empresas encuestadas están llevando a cabo acciones poco audaces, que, en conjunto, podrían llamarse "buena administración". Las más comunes tienen que ver con los recursos humanos; le siguen en número las relacionadas con finanzas, ventas y mercadotecnia, operaciones y sistemas de información. Las menos mencionadas corresponden a inversiones en planta y equipo, adquisiciones o fusiones, alianzas y desinversiones, e investigación y desarrollo.

## Acciones de las empresas en 2009 para enfrentar la situación económica actual

Más frecuentes	Menos frecuentes
<b>Recursos humanos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recorte de personal, paros técnicos, disminución de la jornada laboral, cancelación de contrataciones, contratación selectiva</li> <li>Congelamiento o incremento selectivo de salarios, reducción de incentivos y prestaciones</li> <li>Cancelación de Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación e información</li> <li>Reorganización interna</li> </ul>
<b>Ventas y mercadotecnia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de promoción y publicidad</li> <li>Búsqueda de mercados nuevos y generación de clientes</li> <li>Fortalecimiento de la estructura comercial</li> <li>Enfoque en la calidad de atención y el servicio</li> <li>Enfoque en los clientes más importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja de precios</li> <li>Enfoque en productos o clientes más rentables</li> <li>Aumento de la comunicación con los clientes</li> <li>Alianzas con clientes y proveedores</li> <li>Incremento de la exportación</li> <li>Mejora de las rutas de ventas</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución de gastos y costos</li> <li>Búsqueda de mejor financiamiento</li> <li>Mantenimiento de la liquidez</li> <li>Inversiones seguras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución de los periodos de facturación, pago y cobranza</li> <li>Flexibilidad en la cobranza</li> <li>Descuentos por pronto pago</li> <li>Otorgamiento de créditos a clientes</li> <li>Reducción de pasivos</li> <li>Minimización de riesgos financieros y de mercado</li> <li>Búsqueda de coberturas</li> <li>Evaluación continua de la rentabilidad</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de procesos para aumentar la eficiencia o la productividad</li> <li>Reducción de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatización de procesos</li> <li>Reducción de mermas y desperdicio</li> <li>Subcontratación</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de las tecnologías, introducción de nuevos sistemas, actualización de sistemas</li> <li>Freno a las inversiones, continuación con la misma tecnología, aumento de la eficiencia de sistemas existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outsourcing</li> <li>Renegociación de condiciones con proveedores</li> <li>Utilización del Internet</li> <li>Desarrollo propio</li> <li>Aumento del uso de la información, generación de informes</li> </ul>
<b>Inversiones en planta y equipo, adquisiciones o fusiones, alianzas y desinversiones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimización o postergación de inversiones</li> <li>Inversión en equipo</li> <li>Alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento y reparación</li> <li>Reducción de instalaciones</li> </ul>
<b>Investigación y desarrollo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño de productos o desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del presupuesto</li> </ul>

# VI Tipo de cambio e inflación

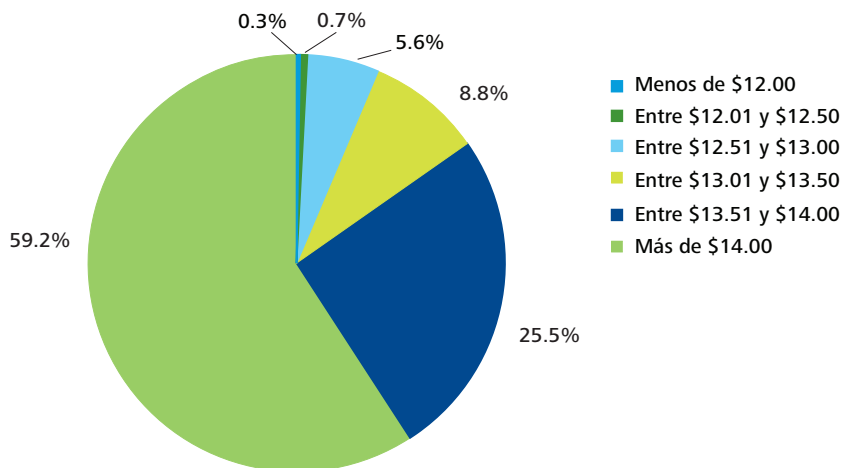
## Depreciación del peso mexicano

Otro de los resultados que muestra una modificación sustantiva es el que se refiere al tipo de cambio. Como se recordará, en las tres primeras encuestas de 2008, los directivos de las empresas habían previsto el fortalecimiento de nuestra moneda, de tal manera que ajustaron sus expectativas a la baja en relación con el precio del dólar en pesos. Por ejemplo, en septiembre de 2008, el 58.7% de los entrevistados consideraba que el dólar se cotizaría en menos de 11.20 pesos en un año. Sin embargo, en

diciembre de 2008 y marzo de 2009, los ejecutivos consultados revisaron sus previsiones, modificándolas a la alza.

Los resultados de la encuesta de marzo de 2009 revelan un cambio radical en los pronósticos de los directivos, ya que el 59.2% consideró que, en 2010, el dólar se cotizaría en más de 14 pesos.

Tipo de cambio dentro de un año (porcentaje de respuestas)



Las expectativas de los directivos de las empresas acerca del nivel estimado para el tipo de cambio del peso en relación con el dólar estadounidense, son más pesimistas que aquéllas de los economistas del sector privado. De acuerdo con la reciente encuesta realizada por el Banco de México en marzo de 2009, los especialistas calculan que el tipo de cambio se sitúe en 13.99 pesos por dólar al cierre de 2010.

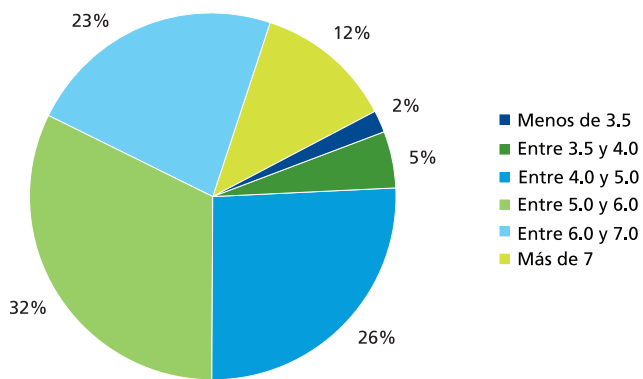
## Más inflación

El deterioro de las expectativas en torno a la situación económica de nuestro país se refleja también en los pronósticos todavía negativos en materia de inflación. No obstante que un porcentaje importante de ejecutivos (67.0%)

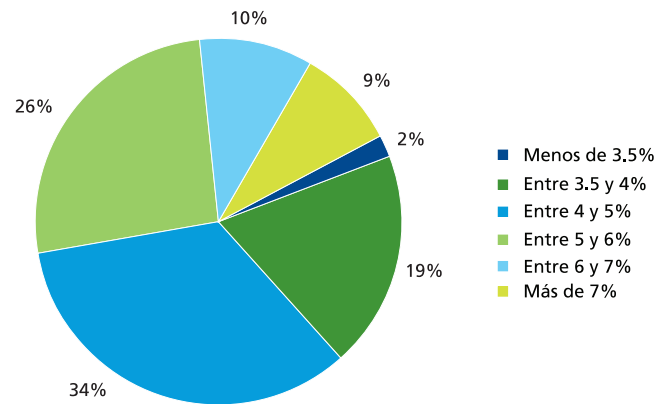
prevé que la inflación en 2009 se ubicará por arriba del 5%, éste es menor que el de aquéllos que opinaron en el mismo sentido en la encuesta de diciembre de 2008 (73.4%).

Si bien los directivos consultados revisaron a la baja sus pronósticos de inflación para este año, los resultados de la encuesta anticipan una disminución sustantiva de opiniones que esperan una inflación por arriba del 5% para 2010. Sólo el 44.3% de los ejecutivos prevé que alcanzará este nivel y, por el contrario, un número creciente de participantes (34.3%) espera que la inflación descienda y se ubique en niveles entre 4 y 5%, y el 19.6% considera que alcanzará niveles entre 3.5% y 4.0%.

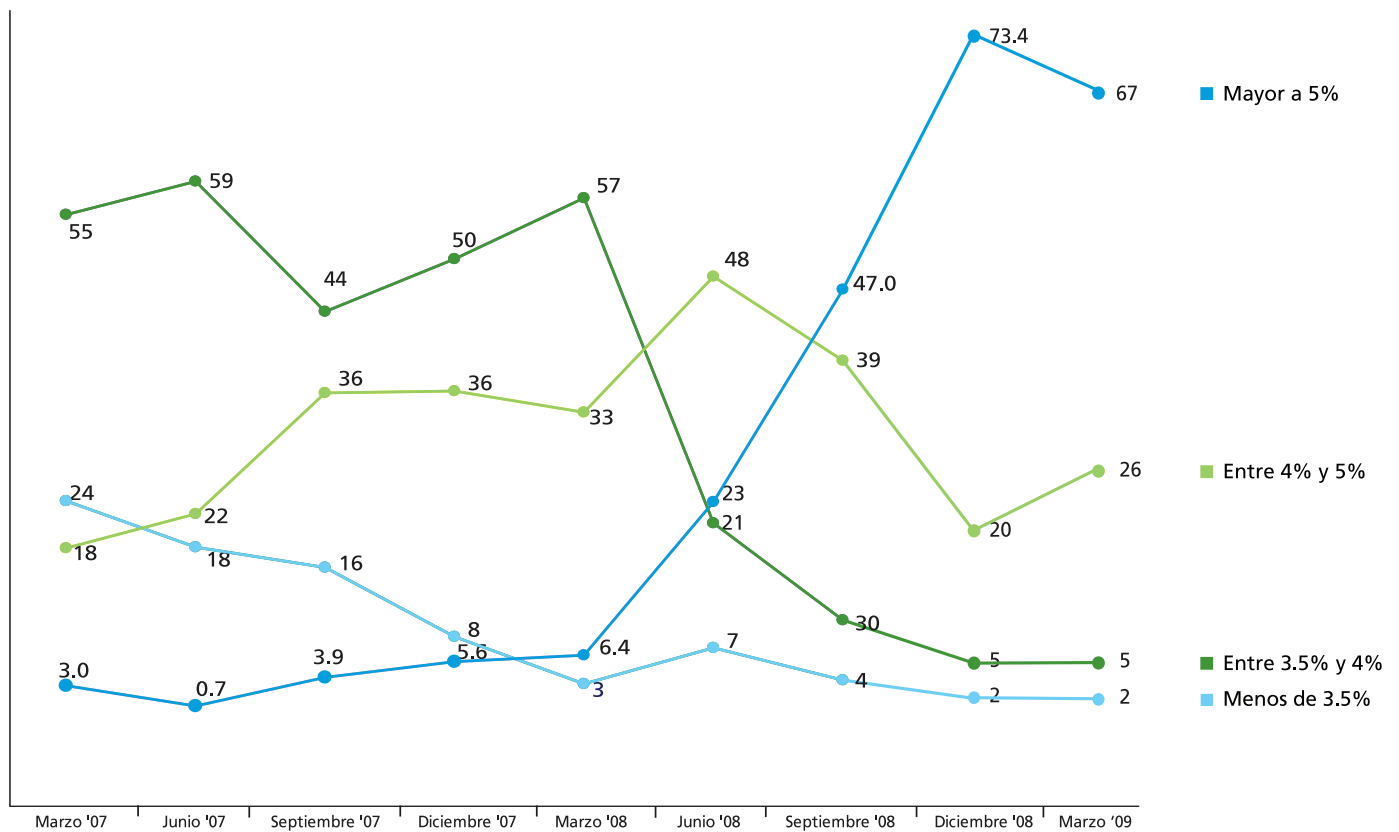
**Inflación anual esperada para 2009**  
(porcentaje de respuestas)



**Inflación anual esperada para 2010**  
(porcentaje de respuestas)



**Tendencia de la inflación anual a marzo de 2009** (porcentaje de respuestas)



# VII Amenazas para la actividad económica

## Importancia de la recesión económica en los Estados Unidos

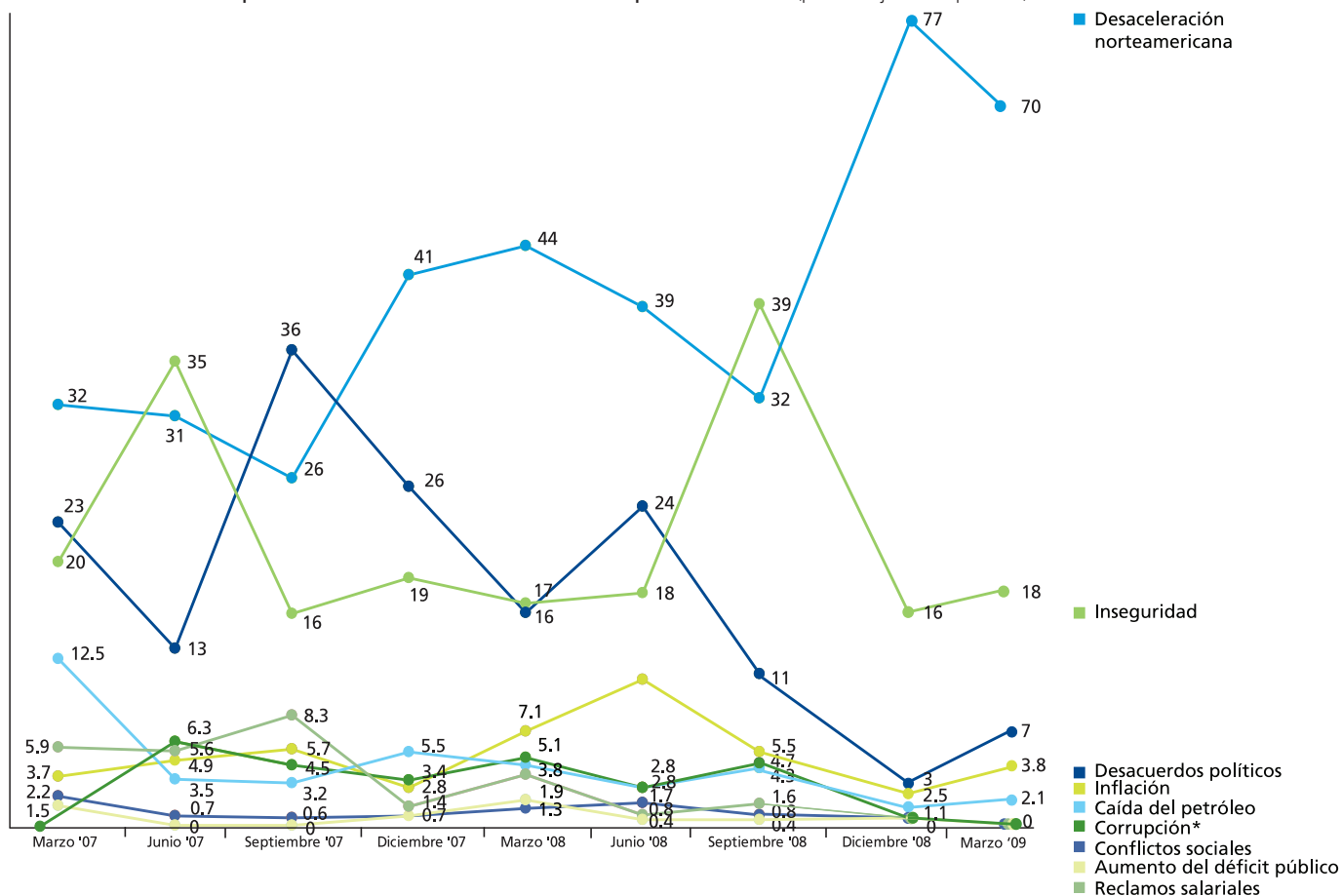
Si bien los resultados de esta encuesta muestran una percepción negativa del entorno, dos aspectos destacan significativamente en las expectativas de los directivos de las empresas participantes: la recesión norteamericana y la depreciación del peso mexicano.

En el primer caso, no obstante que en opinión de los directivos la recesión norteamericana continúa siendo la amenaza más importante para la economía de nuestro país, en marzo de 2009 el porcentaje de respuestas calificándolo como el principal obstáculo para el crecimiento económico, decreció en forma importante (69.8%) en

comparación con lo expresado por los ejecutivos en el mismo sentido en diciembre de 2008 (77.4%).

Consecuentemente, frente a la recesión económica en los Estados Unidos, los factores internos como la inseguridad, los desacuerdos políticos, la inflación y la caída de los precios del petróleo disminuyeron su importancia, en tanto que la corrupción, los conflictos sociales, el aumento del déficit público y los reclamos salariales, simplemente dejaron de ser considerados por los participantes en sus evaluaciones.

Factores más amenazantes para la economía de México durante los próximos meses (porcentaje de respuestas)



\* No se incluyó la categoría corrupción en la encuesta de marzo de 2007

# VIII Desempeño del gobierno

## Variaciones en la evaluación

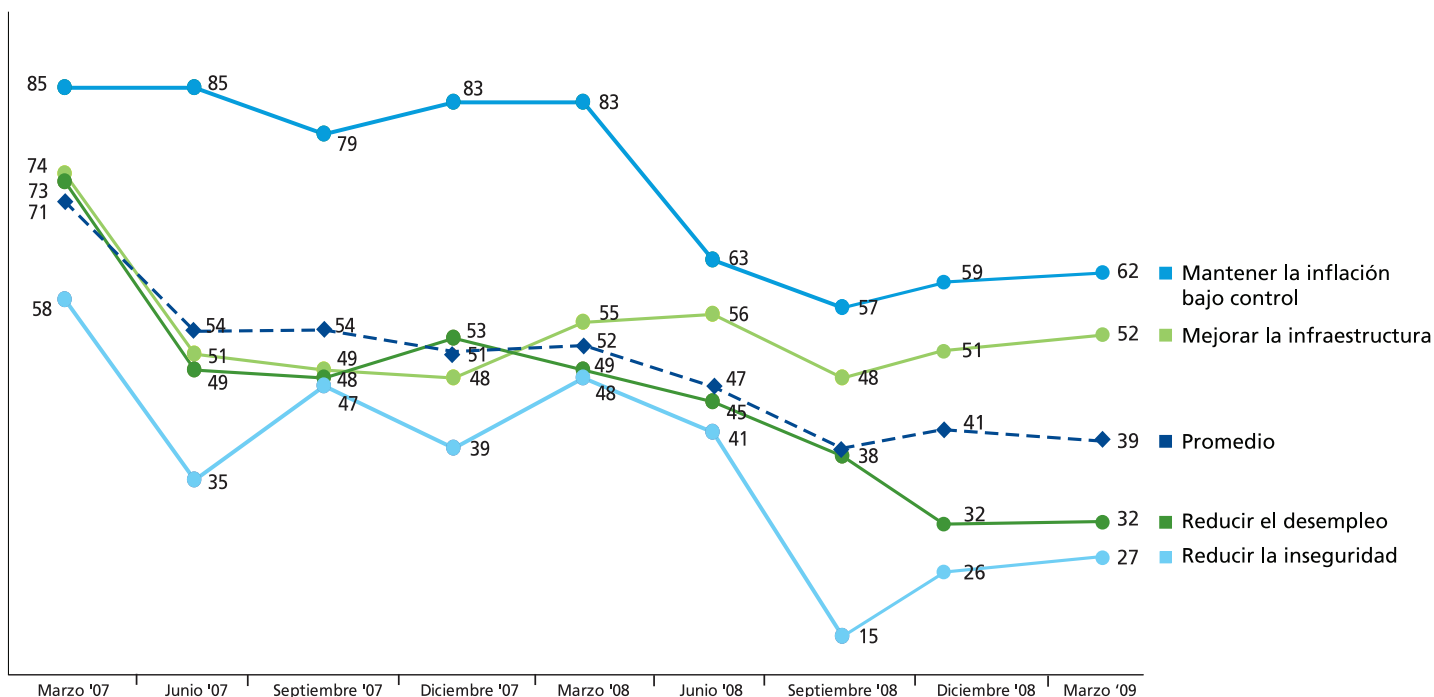
Destaca un cambio positivo en las evaluaciones de los ejecutivos en relación con dos aspectos en particular. El primero de ellos es mantener la inflación bajo control. Una vez más éste fue el aspecto mejor evaluado del desempeño del gobierno. La opinión favorable de los ejecutivos derivó en un repunte importante en la encuesta de marzo, en comparación con la de diciembre de 2008.

El segundo cambio positivo en la evaluación del desempeño del gobierno fue con respecto a mejorar/ampliar la infraestructura, que, aunque en menor grado, también repuntó.

No obstante lo anterior, aún persiste inconformidad de los directivos acerca de la capacidad del gobierno para avanzar y resolver otros obstáculos para el desarrollo económico de México, como reducir el desempleo y la inseguridad, entre otros.

Después de la calificación de septiembre de 2008, ésta es la segunda más baja desde que empezó el Barómetro de Empresas.

## Opiniones acerca del desempeño del gobierno (calificaciones promedio en la escala 0-100\*)



\* Se obtuvieron ponderando los porcentajes de respuestas "Bueno", "Regular" o "Malo" por 1, 0.5 y 0.

# IX Conclusiones

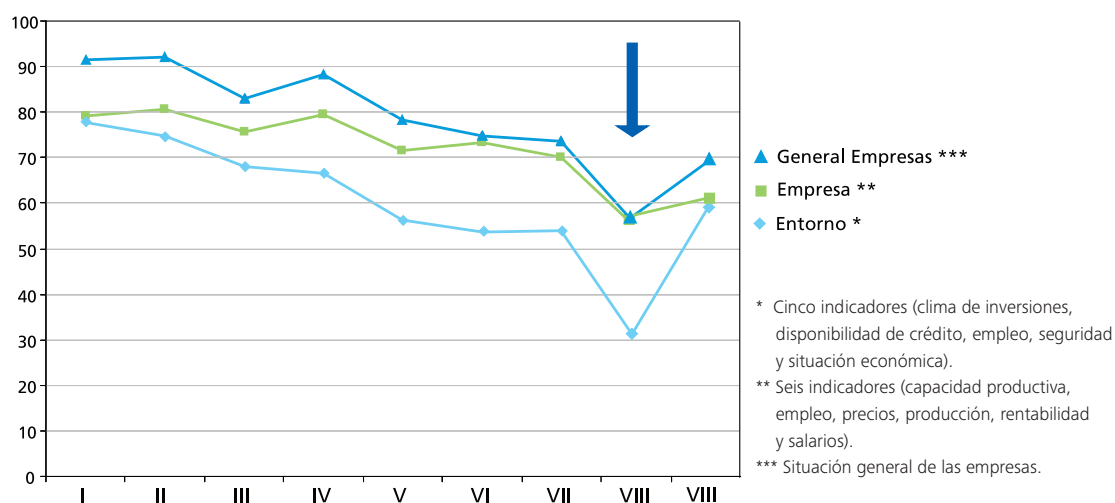
## Entre la recuperación y el desencanto

La mayoría de los encuestados piensa que la recuperación de la economía mexicana no ocurrirá en 2009. Esto explica por qué en gran medida las empresas están haciendo esfuerzos relacionados con el uso más eficiente de sus recursos.

Las previsiones de los ejecutivos están muy influidas por sus percepciones acerca de la recesión de la economía de Estados Unidos y de la evolución del tipo de cambio desde el tercer trimestre de 2008.

Para los próximos 12 meses los directivos consultados pronostican un cambio positivo en el entorno económico. Según nuestro noveno Barómetro de Empresas, los resultados esperados serán más favorables en la mayoría de las empresas en comparación con las opiniones prevalecientes hace tres meses.

## Situación futura del entorno y de las empresas (0: pesimista; 100: optimista)



De acuerdo con Ben Bernanke, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, existen "señales tentativas" de que la pronunciada contracción económica de Estados Unidos podría estar disminuyendo. Esta puede ser una buena noticia para las empresas en México, puesto que la recesión estadounidense es, a juicio de los encuestados, el principal riesgo para la economía de nuestro país.

Esperar y ver ya no es una opción para las empresas en estos tiempos difíciles. Conviene reconocer que, el hecho de que haya mayor incertidumbre, no significa que deban

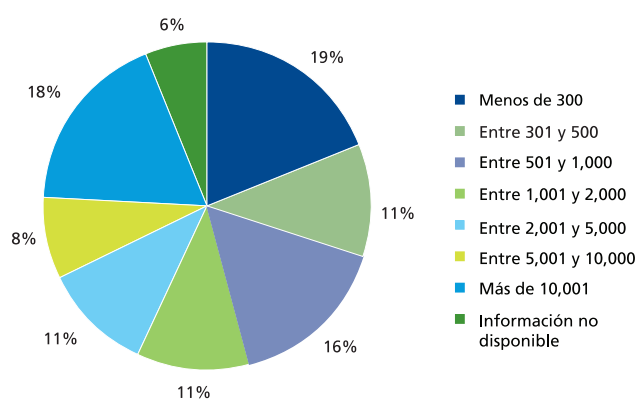
posponerse necesariamente las decisiones fundamentales del negocio. Recordemos que ante el incremento de la incertidumbre, un importante riesgo que corren las organizaciones es el de concentrarse únicamente en las urgencias de la coyuntura, posponiendo decisiones estratégicas fundamentales.

Visión, paciencia y persistencia: elementos clave para permanecer e inclusive triunfar en el entorno de negocios, aún en momentos de turbulencia.

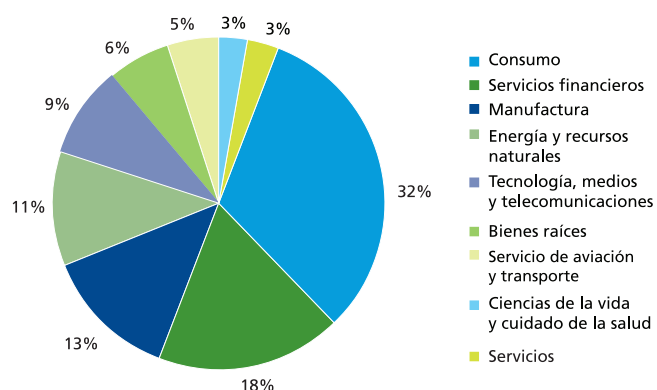
# X Marco de referencia de la encuesta

En la novena edición del Barómetro de Empresas, los ejecutivos de 290 de las empresas más importantes localizadas en México, respondieron la encuesta que se aplicó del 2 al 23 de marzo de 2009. Consideradas entre las empresas más importantes en nuestro país, sus ventas superan en conjunto \$ 3,108,941.25 (millones de pesos).

Nivel de ingresos



Porcentaje de participación por Industria



Para mayor información, entre en contacto con nosotros.

[www.deloitte.com/mx/barometro](http://www.deloitte.com/mx/barometro)

[barometro\\_mexico@deloittemx.com](mailto:barometro_mexico@deloittemx.com)

Tel. +52 (55) 5080 6633, en el D.F. y área metropolitana

01 800 4 Deloitte (01 800 4 3356 4883)

Lada sin costo para el interior de la República

[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

#### **Limitación de responsabilidad**

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.