FRANCISCO PÉREZ CISNEROS,
CEO de Deloitte México

DELOITTE: "TENEMOS INSTITUCIONES FUERTES PARA ENFRENTAR CUALQUIER CRISIS"

El CEO de la firma de servicios profesionales con más prestigio en México nos habla de las preocupaciones de los empresarios y de los retos que enfrentará el país de cara al nuevo sexenio.

POR ULISES NAVARRO > RETRATO ARTURO AGUIRRE

México está entrando a una nueva época, llena de retos para el país mismo, pero también para los negocios. Sobre los desafíos que tendrá que enfrentar el nuevo gobierno y la iniciativa privada, **Alto Nivel** platicó con Francisco Pérez Cisneros, CEO de Deloitte en México, una de las firmas de servicios profesionales más grandes a nivel global.

AN Francisco, ¿cuáles son los grandes retos que enfrenta nuestro país y que el nuevo presidente tendrá que resolver?

Creo que el reto principal es el cumplimiento de las leyes y el respeto a las instituciones. Nuestro marco legal está bien diseñado; el problema es cómo hacer que se respete y dar seguimiento a los acuerdos que existen. Lo que hace fuerte a un país son sus instituciones, no la persona que lo gobierna. Cada cuatro meses, nosotros hacemos una encuesta a los ejecutivos y a empresarios del país [el *Barómetro de Empresas*], y las preocupaciones constantes, con excepción de los últimos tres cuatrimestres, son la corrupción y la inseguridad. Ambos son un reflejo de que las leyes no se cumplen porque no se respetan. En los últimos meses también hemos identificado que los empresarios y ejecutivos estaban muy preocupados por los desacuerdos políticos. Esto reflejó que nos preocupamos más por las personas que por las instituciones. Si tuviéramos instituciones más sólidas no estaríamos tan preocupados de lo que puede venir. El otro gran reto es la diversificación: cómo hacer que México amplíe

su presencia en en el ámbito comercial. El 80% de nuestras exportaciones se dirigen hacia Estados Unidos (EU), cuando existen otros mercados que podríamos aprovechar. Eso no significa que debamos abandonar el mayor mercado que tenemos, sino que aprovechemos los tratados que se han firmado con el resto del mundo. Debemos pensar en cómo figurar en el ámbito global y no únicamente en el mercado de América del Norte.

LEE JIN-MAN / AP

Mucha de la inversión extranjera que atrajeron las reformas estructurales no es "golondrina", sino de mediano y largo plazo. Ya está aquí y no se va a ir.

AN ¿Por qué los empresarios mexicanos han tardado tanto en reaccionar ante algo que, tarde o temprano, se iba a presentar?

Nos hace falta pensar de manera mucho más global, sin sustituir el mercado estadounidense. Algunos empresarios lo han hecho: hay una marca mexicana de cine en la India y Sudamérica, empresas que venden pan en China y Europa; sin embargo, la mayoría se conforma con EU.

Creo que el mercado y la economía de EU son tan grandes y fuertes, que primero se quiso sacar ventaja de ellos, sin pensar en lo que sucedería si las reglas del juego cambiaran, como está ocurriendo ahora.

Estoy convencido de que las cosas no van a cambiar tanto, pero la incertidumbre que se ha vivido debe ayudarnos a reflexionar acerca de buscar otras latitudes. A lo mejor necesitábamos que nos movieran un poco "el queso". México es un país altamente competitivo y puede voltear a ver otros mercados.

AN ¿Cómo ven los empresarios el ambiente para hacer negocios en el país? ¿Hay una preocupación al respecto?

Sí es una de las preocupaciones del empresariado. En el Barómetro de Empresas, el ambiente de negocio –es decir, las facilidades que los empresarios tienen para desenvolverse–, casi siempre recibe una calificación negativa porque los ejecutivos lo relacionan mucho con el gobierno; pero cuando se les pregunta cómo están ahora, en comparación con un año previo, cerca del 80% contesta que está mejor o igual. Cuando se les pregunta cómo estarán el siguiente año, más del 90% responde que mejor o igual.

Esto nos hacen suponer que los empresarios mexicanos piensan que les va bien porque son muy buenos hombres de negocios –lo que no dudo–, pero me parece que le quitan valor al entorno para hacer negocios, que en México es muy favorable. Los empresarios sudamericanos, por ejemplo, son igual de buenos que los mexicanos, pero su entorno no ha sido propicio para tener éxito (recordemos las crisis en Brasil, Argentina y Venezuela).

La buena noticia es que, poco a poco, ha empezado a valorar que llevamos años de crecimiento ininterrumpido (tres sexenios y medio sin crisis) y le preocupa que el entorno macroeconómico pueda perder estabilidad.

AN ¿El próximo año será poco atractivo para las empresas, en materia económica?

Sí, pero no tanto como el empresariado teme. Si bien es cierto que el respeto a las instituciones es nuestro principal reto como país, esas instituciones existen y funcionan. Tener un Congreso plural, sin que un solo partido sea el que domine, obligará a los diputados a crear acuerdos que, de alguna manera, nos darán equilibrio y estabilidad. La autonomía del Banco de México y las reformas estructurales también generan estabilidad económica. Y aunque son perfectibles, las reformas ya establecieron ciertas reglas que difícilmente se pueden revertir. Mucha de la inversión extranjera que atrajeron las reformas no es "golondrina", sino de mediano y largo plazo. A muchas empresas les llevó tres años tomar la decisión de invertir, y para recuperar esa inversión tendrán que pasar otros 10 años; después generarán utilidades. Son inversiones de largo plazo, que ya están aquí y que no se van a ir. Y, por supuesto, que tenemos que atraer nueva inversión, pero el desarrollo del país no solo depende de eso, sino de la operatividad de lo que ya está aquí y que no se puede borrar.

Hay que hacer un análisis más factual de los temas para ponerlos en su justa dimensión. Con esto no quiero decir que una posible mala decisión de gobierno no pueda afectar el crecimiento del país; sin embargo, no se vislumbra una crisis económica en el corto plazo porque tenemos instituciones lo suficientemente fuertes y sólidas para evitarla.

AN Ahora que tocas el tema de las reformas, ¿cuáles son los ajustes que, a tu consideración, se les tienen que hacer?

Me parece que hacen falta reglas para su aplicación, pero la base, los cimientos,

ya están. Por ejemplo, la reforma de telecomunicaciones ha abaratado los costos de los servicios; la energética ha traído inversiones. Ahora hay que desarrollar más reglas que ayuden a aprovechar mejor estos beneficios.

En el caso de la reforma fiscal, que desde mi punto de vista no fue la mejor porque su objetivo ha sido recaudar más dinero de los contribuyentes que ya existen, sin atender el reclamo principal del empresariado, que es combatir la economía informal, se necesita ampliar la base de contribuyentes y en ese aspecto la reforma nos quedó a deber.

La reforma también castigó la previsión social de los trabajadores, lo cual afecta la productividad, al quitarle dinero al empresariado. En lugar de invertir ese dinero en desarrollo, los empresarios tienen que pagar más impuestos.

Somos el segundo país de la OCDE con las tasas de impuestos más alta; con su reforma fiscal, incluso las tasas en EU son más bajas. Nosotros nos hemos encarecido. Creo que esta es un área de oportunidad para el actual gobierno.

AN ¿Hay alguna reforma que deba estar en la mesa del nuevo presidente?

Sí; una que ataque el tema de la corrupción. El sistema de justicia tiene que ser autónomo y no depender del gobierno, para que pueda perseguir cualquier asunto de corrupción. La creación del famoso "fiscal anticorrupción" sería un avance importante que daría mucha certidumbre al empresariado local, pero también sería un plus para volvernos un país más atractivo a la inversión extranjera.

AN ¿Qué tan graves pudieran ser los cambios del TLCAN para México y cómo tendrían que reaccionar los empresarios?

Creo que los empresarios y el gobierno anterior hicieron un buen papel para crear conciencia en las autoridades estadounidenses de que es necesario. Si EU hubiera querido eliminar el tratado, ya lo habría hecho. Esto no quiere decir que seamos optimistas de más o que no planeemos las cosas. Los empresarios tienen que analizar sus riesgos y buscar alternativas, para estar preparados en caso de que el TLCAN resulte con menos ventajas para nosotros. EU es un gran mercado para los productos y servicios mexicanos, pero no podemos ignorar que los estadounidenses podrían atender esa demanda de manera interna. Esto podría resultar costoso para ellos y ahí es donde México tiene que trabajar: en nuestras ventajas potenciales.

"TENEMOS QUE PENSAR EN CÓMO FIGURAR EN EL ÁMBITO GLOBAL Y NO SOLO EN NORTEAMÉRICA".

Por ejemplo, podríamos buscar que el porcentaje de integración de los productos esté más cargado a la región de Norteamérica. Cuando comenzó el TLCAN, México recibía materiales de EU, los procesaba y vendía producto terminado a EU. Ahora, importamos materiales de China y de otras partes del mundo para su procesamiento y se los regresamos, y esto ha sido parte del problema. Sin embargo, las propias empresas americanas son las que impusieron estas reglas.

Si el gobierno estadounidense impone una regla que establezca que los materiales deben provenir de la región –entiéndase EU–, se incrementarían los costos para EU más que para México. Nosotros seguiríamos procesando lo mismo, pero en lugar de recibir partes de China, provendrían de EU. Nuestras autoridades tendrían que evaluar cómo nos afectaría esta situación.

Lo que tendría mayor impacto para México es la imposición de aranceles en las industrias en las que somos más competitivos, pero producir en EU encarecería los productos; eso no es factible.

Nuestro peor escenario es que EU abandonara el tratado, pero entrarían a operar las reglas de la Organización Mundial de Comercio.

Creo que lo más importante es que los empresarios en México comiencen a construir relaciones comerciales sólidas con otros países.

GALO CAÑAS / CUARTOSCURO

La reforma de telecomunicaciones abarató los costos de los servicios; la energética ha traído inversiones.

AN ¿Crees que estamos en riesgo de entrar en una guerra comercial a nivel mundial?
Definitivamente, sí. Sin embargo, los más afectados serían los dos mercados más grandes del mundo: EU y China. Nosotros podríamos "estar atrapados" en medio, pero si lo manejamos bien, sacaríamos ventaja de esto porque la guerra no sería contra nosotros, sino entre ellos dos. Estoy convencido de que México puede sacar provecho, pues más que un riesgo es una oportunidad.

AN Los empresarios mexicanos son muy capaces, toman buenas decisiones y han sabido salir bien librados de muchas circunstancias, pero a veces detrás de ellos están grandes firmas, como Deloitte. ¿Qué tan importante es trabajar con una firma especializada para enfrentar entornos de negocios cambiantes?
Creo que cada quien tiene que estar consciente del rol que juega en el engranaje de la economía y de la producción. Hay empresas muy productivas que nunca se van a preocupar por temas fiscales de eficiencia, ni de prevención de riesgos. Continuamente, los empresarios toman decisiones operativas rápidas y dejan detrás el riesgo. Nosotros los ayudamos a identificar los riesgos, a mitigarlos y a administrarlos de manera adecuada para que no se conviertan en un problema a futuro. También los ayudamos a optimizar sus recursos. En otras palabras, las empresas descansan en los especialistas (por industria como por disciplina o región) para llegar a su objetivo de negocio.

AN Como consultores de empresa, ustedes saben lo que está sucediendo en el mercado empresarial. ¿Qué servicios son los que más están demandando las empresas en el entorno actual?
La administración de riesgos. Los servicios básicos, como el apoyo a las empresas en cuestiones fiscales o la auditoría financiera, siempre están a la orden del día, pero el análisis de riesgos y el control de procesos para cumplir con las regulaciones están creciendo mucho.

La asesoría financiera también está teniendo mucho auge: apoyamos a las empresas en su crecimiento a través de encontrar nuevas formas de hacer las cosas, establecer alianzas o atraer nuevos inversionistas.

ARTURO AGUIRRE

DELOITTE UNIVERSITY

> EL CONCEPTO DE LA OFICINA CONOCIDA COMO D.LÍDERES

D.Líderes fue pensada para que nuestros colaboradores y clientes generen más ideas. Nace porque pensamos en nuestro crecimiento a mediano y largo plazos, y porque el desarrollo de nuestro talento es muy importante. Para ser un actor relevante en los servicios profesionales, primero tenemos que ser relevantes con nuestros colaboradores y potenciar su talento para que nuestros clientes y la propia organización los podamos aprovechar. D.Líderes les brinda la oportunidad de tener un aprendizaje mucho más completo, que integra la parte técnica con habilidades de liderazgo, de pensamiento crítico y de análisis.

El tema digital es muy importante. Ayudamos a nuestros clientes a entender y facilitar los procesos relacionados con el consumidor y la administración y el manejo de información para la toma de decisiones. El tema de análisis de datos se ha vuelto relevante.

AN Cuando hablamos del tema digital, se me viene a la mente que la gente, como los millennials, cada vez ocupan más posiciones estratégicas y han cambiado los modelos de operar dentro de las empresas. ¿Cómo se está transformando Deloitte para encajar en este mundo?
Nosotros mismos nos hemos transformado. En Deloitte conviven varias generaciones: baby boomers, generación X, millennials y hasta centennials, pero no son tan diferentes. En esencia somos iguales; nos motivan las mismas cosas. Lo que cambia es el entorno y las herramientas que existen. Tal vez a algunas generaciones les cueste trabajo adaptarse a un ambiente tecnológico, pero tiene la misma esencia que las demás. AN