

FORO  
**Forbes**  
MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

# 10

EMPRESARIOS  
**OPINAN**

MIRIAM SANCHEZ Y OSWALDO RAMIREZ

## ¿DE QUÉ PIE COJEAN LAS EMPRESAS MEXICANAS?

Ésa era la pregunta que inicialmente nos planteamos en FORBES México. Después, decidimos lanzar un cuestionario a una porción representativa del sector privado, que nos serviría para ir más allá de nuestra inquietud. Una de las conclusiones que surgió con las respuestas en mano confirmó lo que sospechábamos: el miedo, manifestado a través del poco impulso a la innovación, ha impedido que las empresas mexicanas brillen en el mundo. Éstas son las posturas de diez empresarios en torno a tres preguntas formuladas por FORBES México:

1. ¿Qué les hace falta a las empresas mexicanas para destacar en los mercados internacionales?
2. Enumere tres fortalezas y tres debilidades de las empresas mexicanas
3. ¿Qué deben hacer y qué no deben hacer las nuevas generaciones que pretendan incursionar en el mundo de los negocios?



Fecha 30.10.2014	Sección Revista	Página 200-204
---------------------	--------------------	-------------------

## ALEJANDRO VALENZUELA

Director General de Grupo Financiero Banorte

1. El problema verdadero no es que las empresas mexicanas destaquen en el extranjero, sino que todavía hay pocas empresas nacionales que tienen la escala y las capacidades requeridas para lograr esa meta. De hecho, las principales empresas mexicanas ya tienen una amplia presencia a escala mundial, incluyendo nombres muy conocidos como Cemex, América Móvil, Gruma, Bimbo y Femsá; pero también otras empresas menos conocidas pero no menos exitosas en la arena global, como Mexichem. Desafortunadamente, tenemos pocas empresas que tienen el tamaño para emprender una estrategia internacional. El desafío empieza desde la base de la pirámide: hay millones de PYMES que enfrentan muchos obstáculos para crecer. Muchos de estos tienen que ver justamente con la informalidad y la carencia de un verdadero Estado de derecho.

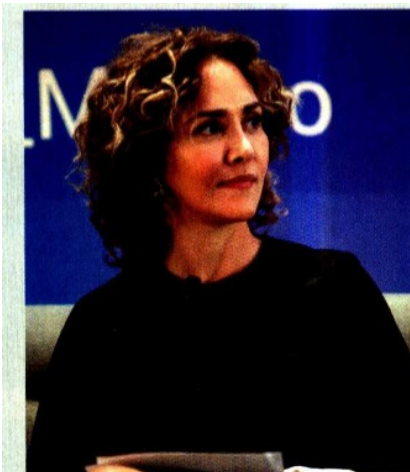
2. Es aventurado generalizar pero hagamos el intento. Las principales fortalezas son: 1) flexibilidad; han desarrollado una gran capacidad de adaptación ante el volátil entorno que han enfrentado en décadas pasadas. 2) eficiencia; otro resultado de operar en un país que ha visto numerosas crisis económicas es que muchas empresas han desarrollado una notable cultura de eficiencia donde se privilegia la cautela operativa y financiera, así como un control férreo de costos. 3) marca y presencia de mercado; muchas de las principales empresas del país han sido capaces de establecer un fuerte arraigo mediante una formidable capacidad de distribución y un manejo impecable de su marca.

Sus principales puntos débiles son: 1) innovación; con raras excepciones, las principales empresas del país operan en industrias con productos de bajo contenido tecnológico, si bien pueden usar tecnología de punta en sus procesos. 2) mala gestión financiera; pese a tener operaciones ejemplares, más de una gran empresa mexicana ha tropezado por un manejo especulativo de sus finanzas, generalmente a través de un alto endeudamiento o un manejo agresivo de sus balances. 3) globalización; a pesar de contar con operaciones internacionales, los consejos y la alta dirección de las principales empresas son locales, lo cual las priva de mayor representatividad y nuevas ideas a largo plazo.

3. Me parece que los jóvenes ya entienden muy bien lo que necesitan para entrar en este mundo: una sólida preparación técnica, una visión global, la capacidad para tomar riesgos y no rendirse ante los fracasos o tropiezos. Donde creo que todavía hay espacio para mejorar mucho es en adoptar un verdadero enfoque interdisciplinario: deben entender que los negocios requieren conocimientos de otras disciplinas. Por ejemplo, uno de los puntos que han limitado la capacidad innovadora de las empresas mexicanas es que tienen pocos vínculos con investigadores en las universidades. Al mismo tiempo, muchos investigadores tampoco tienen una visión enfocada en la colaboración con empresas, empezando por la capacidad de promover sus proyectos.

## ANGÉLICA FUENTES

Presidenta Ejecutiva de Grupo Omnifit



1. México es un país que tiene mucho que ofrecer, muchas de las empresas mexicanas que salen a mercados internacionales destacan por su calidad y estabilidad. Sin embargo, dar ese paso no siempre

es fácil y para la gran mayoría es difícil tener acceso a créditos competitivos que les permitan expandir sus operaciones hacia otros mercados. Adicionalmente, si los propios empresarios tienen confianza en lo que hacen y aprenden a aprovechar las ventajas competitivas, México tendría el potencial de alcanzar el desarrollo que todos buscamos.

2. **Fortalezas:** precios competitivos, ubicación geográfica y alta capacidad de adaptación.

**Debilidades:** poca incorporación de tecnología de punta, falta de planeación estratégica y falta de capacitación continua para los empleados.

3. Hay dos consejos que ningún joven emprendedor debe olvidar. El primero es que no dejen de estudiar. La preparación y continua capacitación es muy importante, nos ayuda a resolver problemas y a concebir nuevas ideas. El segundo consejo es que no tengan miedo de equivocarse, pero que siempre aprendan de sus errores. Muy pocos emprendedores tuvieron éxito con su primera idea, todos hemos vivido la experiencia de tener un negocio que no logramos concretar como habíamos imaginado. Sin embargo, cada experiencia y cada obstáculo nos hacen más fuertes.

## AIRTON COUSSEAU

Presidente y Director General de Nissan Mexicana

**1.** Las empresas mexicanas deben tomar ventaja de los beneficios que el país ofrece. Nissan, por ejemplo, es la operación referente a nivel mundial por su liderazgo en rubros como ventas, producción y manufactura, derivado de la confianza que ha depositado en el país con magnas inversiones cercanas a los 3,400 millones de dólares (MD) en los últimos años. Gran parte de esta confianza se cimienta en la gran calidad de la mano de obra mexicana y en las facilidades que otorgan los gobiernos.

**2. Fortalezas:** condiciones económicas estables para la exportación de productos hechos en México gracias a numerosos acuerdos comerciales; mano de obra mexicana competitiva en costos, mundialmente reconocida por su calidad; una amplia base de proveedores.

**3.** Las nuevas generaciones se enfrentan a un entorno altamente competitivo en el que deben de demostrar su valía, creatividad y liderazgo frente a un panorama laboral internacional, multiétnico y

multidisciplinario. El profesionalista de hoy debe ser multifacético y capaz de adaptarse a un entorno cambiante. Mi consejo es que, en definitiva, apuesten por la innovación, como un proceso para transformar ideas en valor bajo un enfoque de rentabilidad. No sólo hay que inventar algo, sino también introducirlo en el mercado. Las nuevas generaciones deben de apostar por incorporar la innovación en sus organizaciones. Es la única forma en que podrán subsistir.



**Debilidades:** poco acceso al financiamiento, en el caso específico de las PYMES; falta de innovación en productos y de inversión en tecnologías; mayor competitividad frente a una oferta comercial eficiente en costos de países como China e India.

## GERMÁN AHUMADA RUSSEK

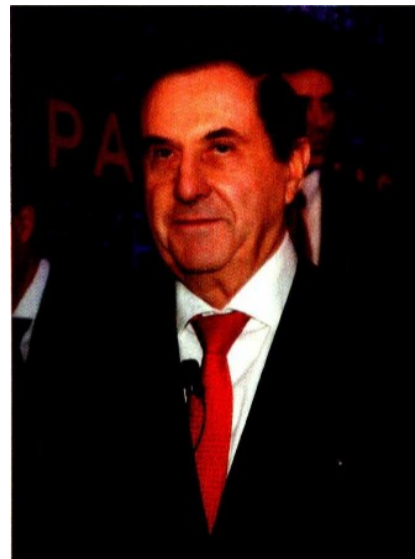
Presidente y Director General de Consorcio Ara

**1.** Ser innovadoras y más competitivas.

**2. Fortalezas:** mano de obra calificada y suficiente; calidad en la producción; desarrollo de actividades en un ambiente de cierta estabilidad macroeconómica. México es un país con muy buena ubicación geográfica, es un país joven y con un atractivo bono demográfico.

**Debilidades:** competir con lo que se conoce como "economía informal"; un sistema tributario complejo y, en general, mucha carga administrativa; poca inversión en tecnología; inseguridad.

**3.** Estudiar bien el mercado y a la competencia. Mantener finanzas sólidas: cuidar la caja y mantener niveles saludables de deuda, así como controlar los costos. Desarrollar y mantener equipos de trabajo eficientes. Ser flexibles y tener la capacidad de respuesta para enfrentar el cambio. Estar abiertos a nuevas oportunidades. Actuar con responsabilidad en todos los ámbitos. ¿Qué no hacer? Endeudarse más de lo debido. Administrar desde el escritorio, es necesario ir a la operación, no perderla de vista.



## LUIS ARNAL

Director General de Insitum

1. El miedo es el mayor detractor de la creatividad (aunque el miedo es creado por nosotros mismos). La genuina valentía irradia autoestima y humildad, y mucha gente tiene bajo nivel en ambos.
2. No respondió.
3. Sean optimistas. Confíen en los demás, hasta que el otro demuestre lo contrario. Nunca se cansen; sean perseverantes. Piensen que nada es imposible (los elefantes voladores sí existen). Cuestionen todo lo que ven. No tengan miedo. Resuelvan una necesidad real de la gente. Colaboren con otros. Sean lo suficientemente ambiciosos pero no en exceso.



## EUGENIO MADERO PINSÓN

Director General de SanLuis Rassini Norteamérica

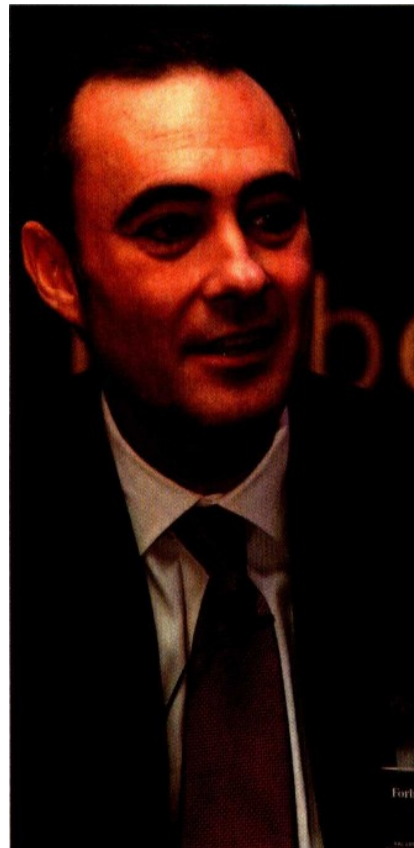
1. Visión, impulso al riesgo, atracción de mercados, abrir subsidiarias en otros países.
2. **Fortalezas:** el empleado mexicano, que es muy trabajador.
- Debilidades:** falta ser más agresivos, atreverse más.
3. Tener un excelente equipo humano. Un buen plan de negocios. Saber vender bien.



## SALVADOR MARTÍNEZ VIDAL

PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL DE IBM MÉXICO

1. Las empresas mexicanas ya destacan en los mercados internacionales. Por ejemplo, Grupo Bimbo es la panificadora número uno en Estados Unidos, emplea a más de 25,000 personas. CEMEX ofrece soluciones para la industria de la construcción en más de 50 países en el mundo. Se trata de casos de éxito que podrían generalizarse si seguimos impulsando la agenda de innovación como una prioridad desde diversos ámbitos.
2. Las fortalezas y debilidades dependen en buena medida de su tamaño y vocación. Es importante impulsar el emprendimiento para la creación y generación de micro y pequeñas empresas exitosas. Al mismo tiempo, sin importar el tamaño, la capacidad de innovar es el elemento que cada vez más define las fortalezas de cualquier empresa.
3. Que se atrevan a emprender, a arriesgar y fallar para poder entrar en un proceso virtuoso de emprendimiento. Es importante que desarrollen las habilidades necesarias para ser más competitivos y asumir mayores riesgos. Identifiquen las oportunidades en áreas específicas con gran potencial. Una ventaja clara para cualquiera que quiera desarrollarse es ser multiculturales y polivalentes; capaces de desempeñar actividades distintas; ser capaces de reinventarse y renovarse ante una realidad caracterizada por su dinamismo y transformación constantes.



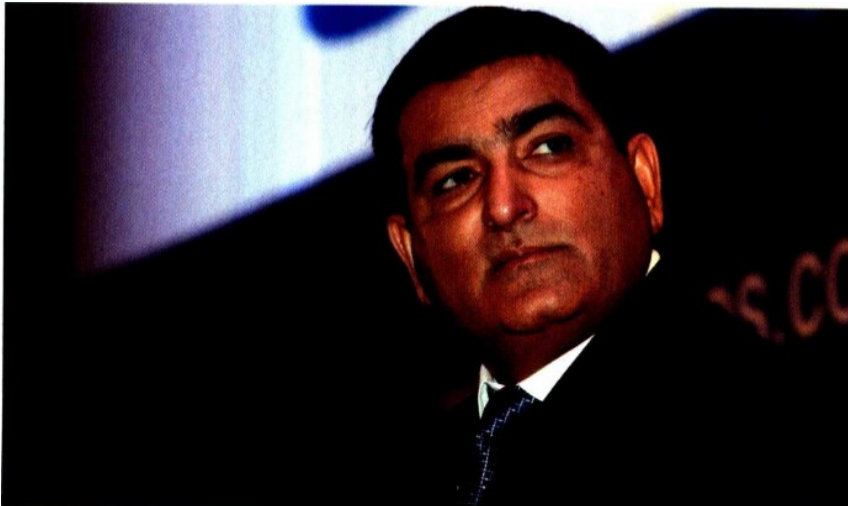


Fecha <b>30.10.2014</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>200-204</b>
----------------------------	---------------------------	--------------------------

## MOHAMMAD YUSUF

PRESIDENTE DE GRUPO KARIM'S

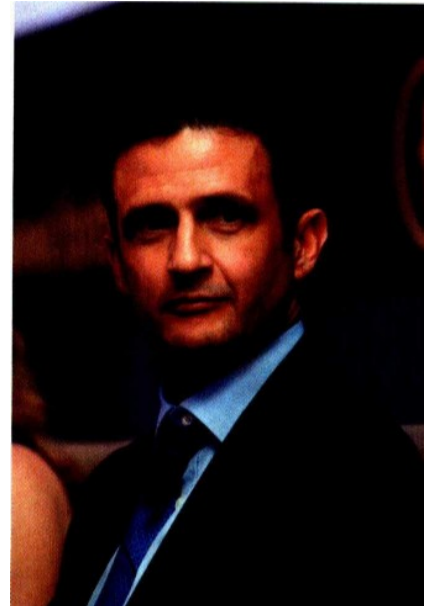
1. Las empresas mexicanas deben seguir una ruta para desarrollar tecnología y marcas propias
2. **Fortalezas:** las industrias en México se han organizado en clústers, obteniendo ventajas competitivas y comparativas. La reforma energética permite al país y a las empresas mexicanas tener previsibilidad. Las empresas mexicanas han desarrollado cierta capacidad de adaptación a las condiciones exógenas cambiantes.  
**Debilidades:** deben desarrollar modelos de *outsourcing* para la reducción y control de costos. Los procesos de planeación estratégica aun siguen siendo limitados. El análisis de datos (*big data*) aún es limitado.
3. Prepararse para el futuro en habilidades de comunicación y de integración de equipos multidisciplinarios de trabajo en ambientes armónicos.



## FABIÁN GOSELLIN

DIRECTOR GENERAL DE ALSEA

1. Prepararse para competir en un mercado mucho mayor, donde la competitividad se multiplica y se flexibiliza.
2. Cada empresa es diferente
3. No respondió.



## ALICIA BÁRCENA

### SECRETARIA EJECUTIVA DE LA CEPAL

1. Hay un grupo de grandes empresas mexicanas que tienen una fuerte presencia en los mercados internacionales. Junto con Brasil, México se destaca por tener el mayor número de las llamadas empresas translatinas, CEMEX, Bimbo, GRUMA, Mexichem y América Móvil, entre otras. Entre las 25 translatinas más importantes, seis son originarias de México. Una mayor participación de pequeñas y medianas empresas en mercados internacionales demanda incrementos en la productividad basados en capacitación e innovación, para lo que se requiere de políticas públicas que promuevan acceso a capital, conocimientos tecnológicos e inteligencia de mercado. Además, la apertura de mercados y el avance en la negociación de nuevos tratados internacionales requiere acelerar el desarrollo de plataformas logísticas de infraestructura y servicios que permitan integrar a todas las regiones de México con los mercados nacionales e internacionales. Es importante lograr mayores encadenamientos productivos con el resto de la economía mexicana, que permitan a empresas pequeñas y medianas insertarse en mercados internacionales a través de la exportación indirecta.

2. El sector empresarial mexicano se caracteriza por una marcada dualidad productiva, en la que coexisten grandes con acceso a mercados internacionales que tienen altos niveles de productividad y crecimiento, con un grupo mucho más numeroso de pequeñas y medianas empresas con baja producti-

vidad y nula internacionalización.

Las empresas mexicanas que se han insertado con éxito en mercados internacionales comparten algunos rasgos que las caracterizan: alta productividad, formalidad en términos de cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y de administración y planeación de largo plazo; inversión en capital físico y humano. En contraste, el grueso de las empresas mexicanas que no han logrado insertarse exitosamente en cadenas globales de valor comparten los siguientes rasgos: baja productividad de las pequeñas y medianas empresas; e informalidad (fiscal, administrativa y laboral).

3. La competitividad tiene que basarse en innovación. Se debe tener una visión de largo plazo y realista del negocio. Los proyectos requieren constancia. Es importante aprender de los fracasos para fortalecer el proyecto. Un tercer mensaje tiene que ver con la vinculación. Existen organismos públicos y privados que apoyan la creación de nuevos negocios a través de financiamiento, inteligencia de mercado y tecnología. Deben decidir dónde quieren estar dentro de cinco o diez años y enfocarse en sus objetivos haciendo un esfuerzo por mejorar sus capacidades técnicas y administrativas, así como por comprender su entorno económico y social.

