

QUE OPORTUNIDADES ADELANT
UCIR VISIÓN OPORTUNIDADES
QUE ADELANTE ACCIÓN COM
A ADELANTE VISIÓN CRECIME
QUE OPORTUNIDADES ADELANT
AD VISIÓN CRECIMIENTO DINÁM
RECIMIENTO ÚNICO UNIDAD VIS
QUE OPORTUNIDADES DINÁMIC
AD VISIÓN DINÁMICO AGILIDAD
RECIMIENTO ÚNICO VISIÓN CRE
QUE OPORTUNIDADES DINÁMIC
AD VISIÓN ADELANTE ÉXITO AC
RECIMIENTO ÚNICO ENFOQUE O
A ADELANTE OPORTUNIDAD
A ENFOQUE VISIÓN D
ONDUCIR ENFOQUE OPORTUNID



Ernst & Young
Entrepreneur Of The Year®

APROVECHAR OPORTUNIDADES

Sólo una ocasión en la vida

 **ERNST & YOUNG**
Calidad en Todo lo que Hacemos

Encuesta aplicada a los mejores empresarios del mundo



- ▶ Realizada durante el segundo trimestre de 2009.
- ▶ Aplicada a los 3,100 finalistas y ganadores por país del reconocimiento Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young.
- ▶ Los encuestados provienen de 50 países que participaron en el reconocimiento Entrepreneur Of The Year®. Esto cubre a más del 90% de la economía global.
- ▶ El objetivo de la encuesta fue descubrir las acciones más relevantes que los empresarios de grandes compañías llevan a cabo en respuesta a la recesión económica mundial.
- ▶ Las preguntas se enfocaron en los siguientes aspectos:
 - ▶ La importancia del efectivo y la liquidez.
 - ▶ El enfoque estratégico del negocio.
 - ▶ Las tácticas para resolver los retos clave de los negocios.
 - ▶ Los consejos que compartirían con otros empresarios o CEO.
- ▶ Las respuestas se han dividido en seis áreas para contar con una mejor estructura y entendimiento de los asuntos y de las oportunidades:
 - ▶ Cliente, Gente, Transacciones, Operaciones, Finanzas y Riesgos
- ▶ Todas las citas (incluidas entre comillas) en esta publicación corresponden a los comentarios de los finalistas y ganadores por país que participaron en el programa Entrepreneur Of The Year®.

Desde hace muchos años nos han preguntado “¿qué hacen los líderes del mercado para ser exitosos?”

Para responder esta pregunta en función de los tiempos actuales, recientemente aplicamos encuestas a dos diferentes segmentos de líderes de negocios:

- ▶ Ejecutivos con nivel directivo de grandes corporaciones multinacionales
- ▶ Los empresarios más destacados del mundo

Ambas encuestas fueron diseñadas para descubrir la manera en que se enfocan los esfuerzos en respuesta a la recesión económica.

Nuestras conclusiones destacan los objetivos más relevantes que ambos grupos siguen en la actualidad:

- 1) La mayoría de los ejecutivos multinacionales está más preocupada por proteger su posición actual.
- 2) La mayoría de los empresarios está enfocada en buscar nuevas oportunidades de mercado.



(Los participantes pudieron seleccionar más de una opción)	Ejecutivos de multinacionales consolidadas (integrantes de corporativos globales)	Compañías de crecimiento estratégico (empresarios globales)
Asegurar el presente	74%	30%
Proteger sus activos	40%	23%
Mejorar el desempeño	39%	41%
Reestructurar el negocio	37%	16%
Buscar nuevas oportunidades de mercado	19%	67%

En las siguientes páginas abordamos la manera en que las compañías de crecimiento estratégico pretenden encontrar y explotar las oportunidades inherentes a cualquier recesión.

Tanto los resultados de la encuesta, como los consejos de los empresarios, brindan una herramienta útil para que las compañías los utilicen como punto de referencia para medir y comparar sus propias respuestas ante la recesión, así como una perspectiva fascinante a las acciones que toman las compañías proactivas para seguir su rumbo durante los momentos económicos que vivimos en la actualidad.

Resultados de la encuesta

“No hay otra opción, hay que buscar las oportunidades que se presentan en la crisis”.



“El efectivo manda, pero hay que tenerlo a la mano para gastarlo cuando se presenten oportunidades importantes durante este contexto”.

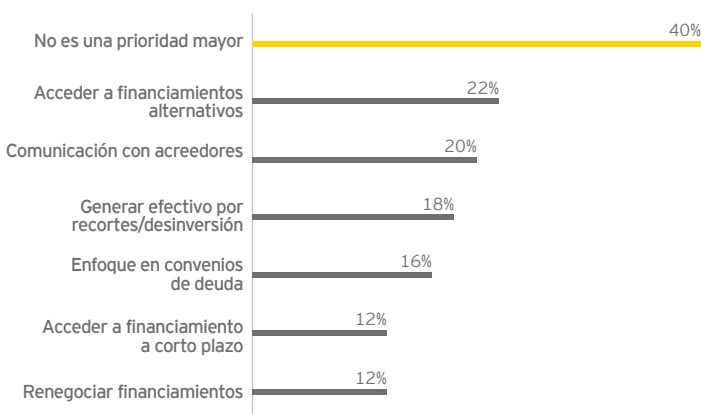
El crecimiento sólo será posible para las compañías que cuenten con los recursos necesarios. Por ahora, esto significa efectivo. Los empresarios sólo podrán lograr sus metas de crecimiento si sus posiciones de efectivo están garantizadas.

La encuesta confirma que en general, éste es el caso. A pesar de las presiones actuales, 40% de los encuestados aseguró que no ha puesto más atención a la generación de efectivo. Esto hace pensar que muchos poseen reservas de efectivo suficientes con las cuales enfrentar los retos y oportunidades actuales. Desde el inicio, ésto los colocará en ventaja sobre sus pares y competidores que intentan garantizar su posición de efectivo.

Esta sólida posición de liquidez proporciona las bases para una gama más amplia de opciones financieras, a fin de cimentar una plataforma de negocios robusta para cuando mejoren las condiciones de negocios e incorporar aspectos relacionados con:

- ▶ Ampliar la base de clientes.
- ▶ Adquirir negocios o activos estratégicos.
- ▶ Crear nuevos productos, servicios y mercados.
- ▶ Atraer y retener gente.
- ▶ Impulsar el desempeño operativo.

¿Cuál de los siguientes puntos describe mejor la importancia de generar efectivo en los siguientes 12 meses?



¿Qué dijeron los empresarios acerca del ambiente económico?

“Las condiciones actuales del mercado exigen ideas creativas y originales. Esto será la clave para lograr nuestros sueños y visiones como empresarios. Nunca debemos dejar que la situación nos deprima; siempre debemos ser valientes y emprender los retos con gusto”.

“Es en los momentos como los que vivimos en los que los fuertes se consolidan y los débiles se quedan a la mitad del camino. Los líderes con un sentido de urgencia en su ejecución son los que prevalecerán, guiarán y encabezarán su industria”.

Cientes

“Innovar y reinventar. Reevaluar aquello que los clientes consideran valioso en esta economía. Atacar la situación. Desarrollar soluciones para resolver los problemas del cliente; que sepan que los podemos ayudar”.

- ▶ 93% de los encuestados ha mantenido o aumentado su enfoque en ampliar su base de clientes y en ingresar a nuevos mercados.
- ▶ 80% de los encuestados ha conservado o elevado su enfoque en la renegociación de contratos y en manejar clientes en quiebra.

Para los empresarios líderes, la prioridad más importante en la actualidad es aprovechar la oportunidad para ampliar su base de clientes y agudizar las diferencias del mercado. Un enfoque sólido sobre los nuevos nichos de mercado y sobre los ya existentes, ayudará a asegurar que los recursos estén dirigidos a impulsar el mayor valor.

Al mismo tiempo, el punto de vista de los ejecutivos es realista. Seguramente algunos clientes desaparecerán durante los momentos difíciles; por lo que se refuerzan los procedimientos para manejar estas reducciones o fracasos.

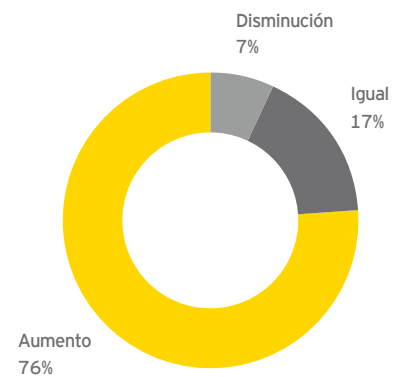
¿Qué dijeron los empresarios acerca de los clientes?

“La percepción de la gente es la realidad. Por lo tanto debes conocer la percepción que los clientes tienen de tu negocio”.

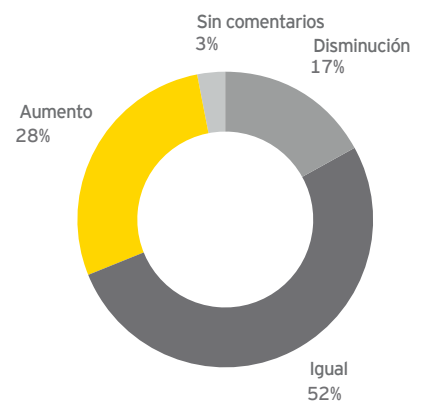
“Éste es un mercado de oportunidades. Enfoca tus esfuerzos en los mercados que tienen poca atención o están abandonados, y a la vez crea o fortalece la lealtad de los clientes. Los que se encuentren mejor posicionados en este sentido verán un crecimiento excepcional cuando los clientes y prospectos comiencen a funcionar a toda su capacidad”.

“Distingue cuáles de tus productos/servicios son de primera necesidad y cuáles son lujos. Colócalos como herramientas para ayudar a tus clientes en sus momentos más difíciles”.

Ampliar la base de clientes y penetrar nuevos mercados



Renegociar contratos y manejar los clientes en quiebra



Gente

“En este contexto, el talento clave y la productividad son importantes. Mantengo mi inversión en contratar y retener a colaboradores clave y en despedir rápidamente al de bajo desempeño”.

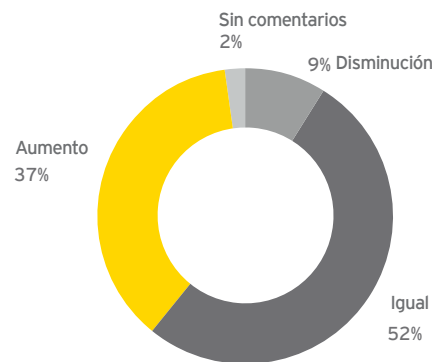


- ▶ 89% de los encuestados ha mantenido o aumentado su enfoque en reclutar o recompensar a su gente clave.
- ▶ 83% de los encuestados ha conservado o elevado su enfoque en reducir su fuerza laboral o reubicarla para reducir costos.

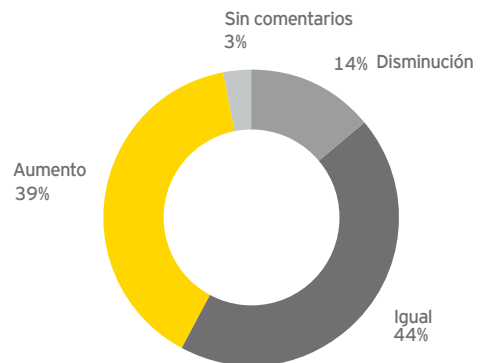
Los empresarios están concentrados en retener a sus elementos más destacados (personal que no puede ser sustituido fácilmente). La inversión en la capacitación, la compensación o adquisición de la gente adecuada son mensajes constantes de los encuestados.

Sin embargo, también están conscientes de la necesidad de reducir costos donde sea posible. Opciones como *outsourcing*, la reubicación y la reducción de la fuerza laboral para generar efectivo son cada vez más importantes.

Reclutar y compensar a la gente clave



Reducir o reubicar la fuerza laboral



¿Qué dijeron los empresarios acerca de la gente?

“Respetar a tus empleados. Creo que al tratar a mis colaboradores como quiero que ellos me traten se crea un respeto mutuo. Cuando los clientes llegan a una de nuestras oficinas se dan cuenta de esta cultura”.

“Mantén la calma y trabaja como un buen equipo”.

Transacciones

“Tienes que ser más agresivo que nunca y aprovechar todas las oportunidades”.

- ▶ 80% de los encuestados ha mantenido o aumentado su enfoque en la búsqueda de fusiones y adquisiciones.
- ▶ 74% de los encuestados ha conservado o elevado su enfoque en la desinversión de activos secundarios.
- ▶ 68% de los encuestados le presta la misma o más atención a recaudar más capital de accionistas o del mercado.

Éstos son los momentos en los que se hacen las fortunas y cuando surgen nuevos líderes en el mercado. El enfoque de la mayoría de los empresarios es ampliar su base de clientes y penetrar nuevos mercados. Para lograr esto, muchos observan un aumento marcado en posibles fusiones y adquisiciones a precios bajos.

El consejo es una recaudación cuidadosa de capital, junto con un enfoque renovado de contar con el balance general y modelo de negocios adecuados para aprovechar estas oportunidades de adquisición. Este enfoque ha impulsado la importancia de desinvertir activos secundarios para obtener capital.

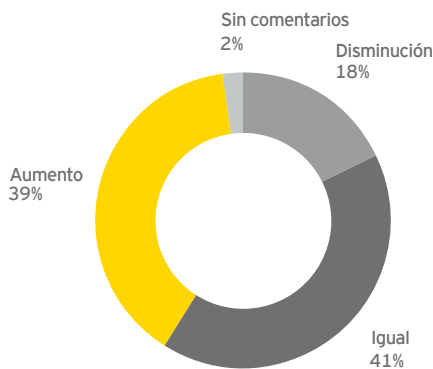
¿Qué dijeron los empresarios acerca de las transacciones?

“Las grandes oportunidades de hoy en día provienen de las fusiones y adquisiciones y de considerar mercados nuevos y diversos”.

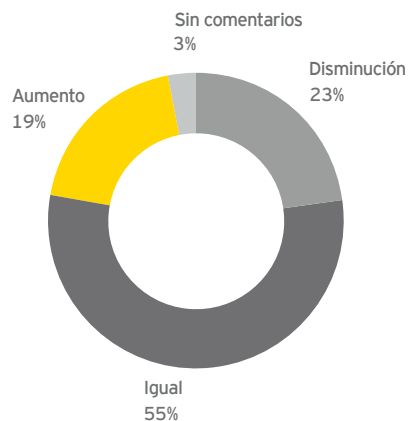
“Este es el momento de tener una participación en el mercado mediante el crecimiento de ventas o de adquisiciones. No es tiempo para los débiles, pero hay algunos momentos de oro en la historia como éste para dominar tu industria o a tus competidores”.

“Debes desinvertir en las unidades no rentables mientras buscas e inviertes en las oportunidades que surgen de la crisis”.

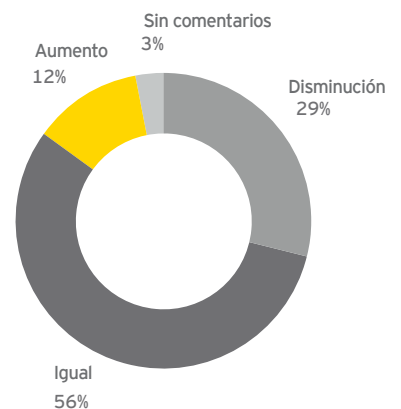
Buscar fusiones y adquisiciones



Identificar desinversiones en activos secundarios



Recaudar más capital de los accionistas o mercados actuales



Operaciones

“Genera efectivo. Debes ser el operador de menor costo en tu industria. Cuando comience la recuperación, las recompensas serán importantes”.

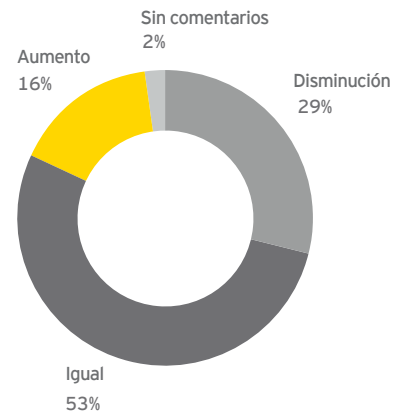


- ▶ 29% de los encuestados disminuyó su enfoque en la inversión en proyectos de capital.
- ▶ 90% de los encuestados ha mantenido o aumentado su enfoque en la reducción de costos para obtener utilidades o efectivo a corto plazo.

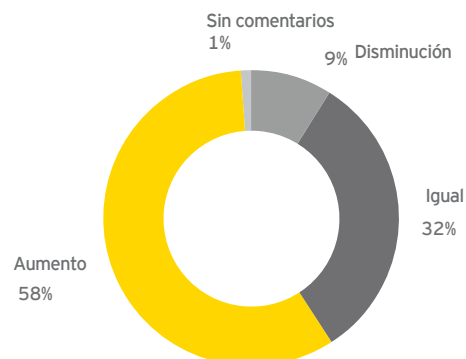
El momento oportuno para tener una mayor participación en el mercado y de aprovechar las dificultades que enfrentan los competidores debido a la recesión podría ser corto. Las compañías que buscan lo anterior necesitarán responder rápidamente.

La mayoría de los empresarios difirieron los gastos de capital a largo plazo y generando efectivo a corto plazo para invertir en iniciativas dirigidas a aumentar su participación en el mercado, a expensas de las compañías que sencillamente intentan sobrevivir.

Aumentar la inversión en proyectos de capital



Reducir costos para obtener utilidades a corto plazo



¿Qué dijeron los empresarios acerca de las operaciones

“Enfrenta las cosas que has dejado de lado. Resuelve tus problemas operativos (elimina grasa y fortalece tus músculos)”.

“Prescinde de los costos innecesarios y aumenta la eficiencia y la productividad; identifica las oportunidades en el entorno actual. Mantén tu enfoque y asegúrate de que los productos y servicios se entreguen con el mayor profesionalismo e integridad”.

“La plataforma sobre la cual hay mayor probabilidad de lograr el éxito es contar con un modelo operativo eficaz que maximice las ventajas estratégicas de la gente, los procesos y sistemas de cada compañía. La capacidad de reducir costos sin afectar la estrategia o la experiencia del cliente de una organización es percibida como un factor crucial del éxito”.

Finanzas

“Administra el efectivo, pero hay algunas oportunidades excelentes de crecimiento”.

- ▶ 81% de los encuestados ha mantenido o aumentado su enfoque en acceder a canales alternos de capital.
- ▶ 66% de los encuestados ha conservado o elevado su enfoque en incrementar su deuda para manejar la situación a corto o mediano plazo.
- ▶ 11% de los encuestados ha mantenido o aumentado su enfoque en las salidas y en la planeación de sucesión.

Mantener canales sólidos de entendimiento y comunicación con los financieros clave se mantiene como un elemento muy importante de la buena administración financiera.

La encuesta confirmó que no ha elevado su enfoque en la salida y en la planeación de sucesión, aunque si lo ha aumentado en acceder a nuevos canales alternos de capital para aprovechar las oportunidades.

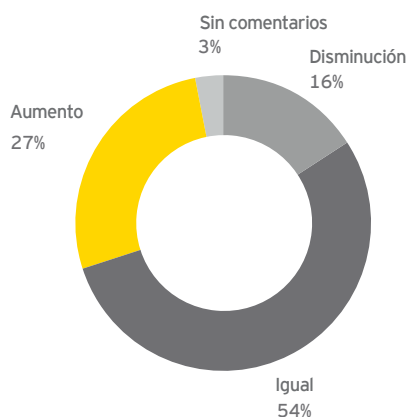
¿Qué dijeron los empresarios acerca de las finanzas?

“Aléjate de las reacciones impulsivas. Mantén tus fuentes clave de financiamiento al día y con información completa y oportuna”.

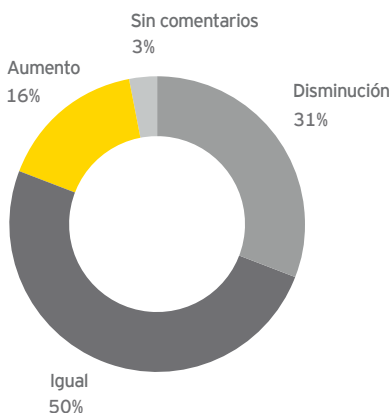
“Conserva efectivo en la medida de lo posible, sin perder de vista las metas que tenías antes de que iniciara la crisis económica”.

“Asegúrate de tener una comunicación constante con tu banquero (es decir, que no haya sorpresas) y elabora un presupuesto realista que refleje las condiciones actuales del mercado”.

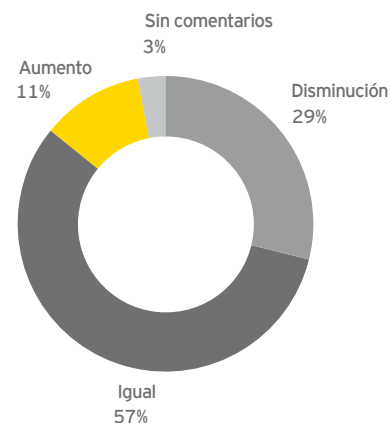
Acceder a canales alternos de capital (Venture Capital/Private Equity, etc.)



Aumentar la deuda para cumplir con los compromisos a corto y mediano plazo



Poner más atención en la estrategia de salida o la sucesión



Riesgo

“Cuestiona todo lo que haces. Enfócate en mejorar para cuando termine la recesión económica”.

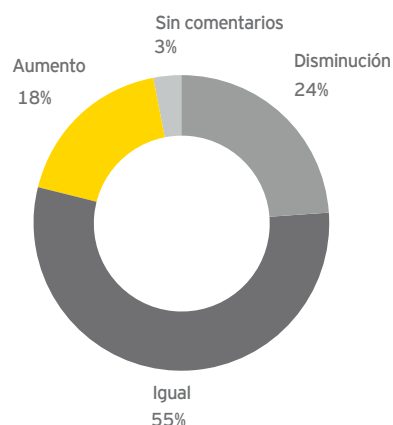


- ▶ 18% de los encuestados ha aumentado su enfoque y 24% lo ha disminuido en fomentar y recompensar la toma de riesgos.
- ▶ 92% de los encuestados ha conservado o elevado su enfoque en la creación de sistemas de aviso temprano para identificar dificultades; por ejemplo para su posición de efectivo.

Si bien conservan su capacidad de toma de riesgo, los empresarios son conscientes de que han aparecido mayores riesgos en la economía mundial en los últimos 12 meses. Existe una división respecto a si se debe aumentar o disminuir la exposición al riesgo; la mayoría ha mantenido la manera en que fomentan y recompensan la toma de riesgos mesurada.

Sea cual sea la actitud que se tome respecto a la toma de riesgos, hay un reconocimiento abrumante respecto a que las compañías necesitan procesos para reconocer y manejar los problemas antes de que puedan amenazar la dirección estratégica de la organización.

Fomentar y recompensar la toma de riesgos



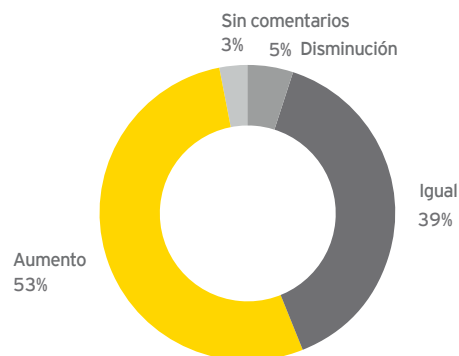
¿Qué dijeron los empresarios acerca del riesgo?

“No pierdas de vista los ingresos y el efectivo a corto plazo, pero evalúa los riesgos que representan los clientes y la cadena de suministro”.

“Asegúrate de que tu estrategia de negocios esté regulada con las condiciones del mercado”.

“Planea con anticipación y no tomes decisiones impulsivas. Las compañías ganadoras reconocen los problemas financieros antes de que se conviertan en una carga y toman decisiones rápidas cuando se necesita”.

Reducir costos para obtener utilidades a corto plazo





Los empresarios están decididos a crecer y asegurarán que su negocio esté preparado para explotar todas las oportunidades actuales

Conclusión

Los empresarios – el motor de la economía mundial...



Los problemas financieros que afectan la economía global han obligado a las compañías en todo el mundo a enfrentar una nueva realidad económica y a desafiar los supuestos y opiniones que se tenían desde hace mucho tiempo. A muchos, incluidos los líderes formales del mercado, se les ha hecho difícil reaccionar a los cambios y han observado que como resultado, su desempeño y participación en el mercado han sido afectados.

Sin embargo, una crisis para una compañía generalmente es una oportunidad. Visto desde otro punto, esta recesión ha abierto espacios en todos los mercados locales y globales. Las empresas que no se pueden adaptar a las nuevas circunstancias serán sustituidas. Serán reemplazadas por compañías excepcionales con la agilidad de adaptarse a la nueva realidad.

Todos los líderes de negocios consolidados están cambiando su forma de pensar en respuesta al entorno económico actual. Están en evolución porque comprenden las dificultades de obtener financiamiento y mantener su liquidez, y se dan cuenta de la presión en sus empleados, clientes y proveedores, mientras también reconocen la importancia cada vez mayor de administrar riesgos.

La recesión económica es un momento muy oportuno para aquellos que puedan aprovechar el pensamiento positivo y actuar antes que la competencia. Esta encuesta ha confirmado que, aunque observarán la importancia de la liquidez de efectivo cuidadosamente, mantendrán el impulso de sus negocios hacia el crecimiento con un enfoque en los retos clave.

Con independencia de la continua volatilidad del mercado, los empresarios se mantienen decididos a crecer y asegurarán que su negocio esté preparado para aprovechar las oportunidades actuales.

Guadalupe Castañeda

Socia Asesoría y Strategic Growth Markets
guadalupe.castaneda@mx.ey.com

La búsqueda de los emprendedores que con sus ideas cambian el rumbo de los negocios en México **ha comenzado**



¿Quiénes son estos emprendedores de talla mundial?



El reconocimiento Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young es el único programa verdaderamente global que identifica y evalúa al mejor talento empresarial del mundo cada año.

Los emprendedores de más de 50 países son evaluados por un jurado de líderes de negocios de alto nivel.

Los finalistas y ganadores representan un grupo élite de líderes de negocios que han construido empresas excepcionales, tanto en sus mercados locales como a nivel mundial.

Por lo general, estos negocios dominan sus industrias y han logrado el éxito a largo plazo gracias a su capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes.

Estadísticas de Entrepreneur Of The Year® a nivel Mundial (FY09)

48,000 asistentes al evento global

5,000 nominaciones

770 jueces

600 ganadores regionales y por país, un solo ganador a nivel mundial

Ganadores anteriores del reconocimiento Entrepreneur Of The Year® Mundial

2009	Cao Dewang, Fuyao Glass Industry Group
2008	Dr Jean-Paul Clozel, Fundador, Actelion
2007	Guy Laliberté, Fundador y CEO, Cirque du Soleil
2006	Bill Lynch, CEO, Imperial Holdings
2005	Wayne Huizenga, Presidente, Huizenga Holdings Inc
2004	Tony Tan Cakitong, Presidente, Jollibee Foods Corporation
2003	Narayana Murthy, Fundador y Presidente, Infosys Technologies Ltd
2002	Stefan Vilsmeier, Presidente y CEO, BrainLAB AG
2001	Paolo della Porta, Presidente y CEO, Saes Getters S.p.A.

Para más información, favor de visitar www.ey.com/eoy

Entrepreneur Of The Year® México 2010

La búsqueda de los emprendedores que con sus ideas cambian el rumbo de los negocios en México ha comenzado. Por primera vez en nuestro país, Ernst & Young entregará esta distinción que reconoce a quienes tienen la visión, esfuerzo y perseverancia para dar origen e impulsar el alto desempeño y rentabilidad de sus proyectos de negocio.

Nuestro país cuenta con emprendedores consagrados que son un punto de referencia en la economía actual. Ahora buscamos a una nueva generación que marque la diferencia en el mercado al inspirar a otros con su decisión, compromiso y liderazgo.

La elección del ganador será tomada por un selecto panel de jueces externos a Ernst & Young, representantes del sector empresarial y académico, quienes tomarán en cuenta la visión, liderazgo, ejecución y responsabilidad social de los participantes.

Mediante una exhaustiva revisión de los candidatos, paneles de discusión y entrevistas uno a uno con los finalistas se decidirá quién entre los empresarios del ámbito nacional, será galardonado con este reconocimiento el 23 de septiembre de 2010.

El visionario mexicano merecedor del reconocimiento Entrepreneur Of The Year® representará a nuestro país en el World Entrepreneur Of The Year, que se celebrará en Monte Carlo, Mónaco en 2011. Este evento reunirá a los ganadores de todos los países, donde un jurado de talla internacional definirá al emprendedor del año mundial.

Forme parte de este extraordinario programa. Responda a la convocatoria del Entrepreneur Of The Year® México 2010, las autonominaciones son bien recibidas. Usted o algún colega podría resultar ganador. Descargue la tarjeta de nominación de nuestro sitio de Internet: www.ey.com/mx/eoy

Líderes del programa

Emilio Díaz

Socio Director de Clientes y Mercados
emilio.diaz@mx.ey.com

Mauricio Galindo

Director de Mercadotecnia y Comunicación Corporativa
mauricio.galindo@mx.ey.com



Hazte notar,
sé excepcional

Ernst & Young

Aseguramiento | Asesoría | Fiscal | Legal | Transacciones

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales, legales y transaccionales. A nivel global, nuestros 144,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

Acerca de la red Strategic Growth Markets de Ernst & Young

La red Strategic Growth Markets de Ernst & Young se dedica a satisfacer las necesidades cambiantes de las compañías de rápido crecimiento. Durante más de 30 años, hemos ayudado a muchas de las compañías más ambiciosas y dinámicas a crecer para ser líderes de mercado. Ya sea que estemos trabajando con compañías de mediana capitalización o con negocios en su etapa temprana, respaldados por capital de riesgo, nuestros profesionales emplean su amplia experiencia, perspectivas y recursos globales para ayudar a que su negocio alcance su potencial.

Es así como Ernst & Young marca la diferencia.

Acerca de Entrepreneur Of The Year®

El programa Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young es el reconocimiento de mayor distinción para empresarios. Esta distinción marca la diferencia por la manera en que fomenta la actividad empresarial entre aquellos quienes tienen potencial. Asimismo, reconoce la contribución de la gente que inspira a otros con su visión, liderazgo y logros. Como el primer y único reconocimiento verdaderamente global de su tipo, Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young honra a aquellos que construyen y dirigen negocios dinámicos, crecientes y exitosos, al reconocerlos con programas de premiación global en más de 135 ciudades en 50 países.

Para mayor información visite www.ey.com/mx/eoy

© 2010 Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos reservados

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE

