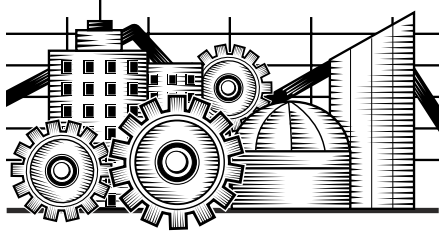


## MARCAPASOS



Con bombo y platillo el Gobernador de Hidalgo anunció su proyecto **Aerópolis** en el que se revive la idea de edificar un aeropuerto internacional en esa entidad.

El único detalle que no ha resuelto Manuel Ángel Núñez Soto, es el **permiso** de la Dirección General de Aeronáutica Civil para llevar a cabo el proyecto, lo cual podría echar por tierra, en vez de despegar, la construcción de la terminal.

Tampoco hay definiciones en torno al **financiamiento del proyecto**, pues aunque se sabe que se pretende una bursatilización, no se ha definido al agente colocador ni la fecha de entrada a la bolsa.

En días pasados la Unicef denunció y se deslindó de la venta de pulseras, a través de la plataforma de internet **MercadoLibre**, que presuntamente ayudarían a las víctimas del "Tsunami". Al enterarse de esta situación, la empresa que maneja este portal **procedió a bajar y eliminar** de su sitio los anuncios de las pulseras.

MercadoLibre reiteró su posición **contra de la piratería** y dijo que como parte del Programa de Protección de Propiedad Intelectual, y de las políticas internas de MercadoLibre en contra de la piratería, se entró en contacto con los usuarios que pusieron a la venta estos productos y cuya información está disponible a las autoridades que la soliciten.

Luego de 78 años de presencia en el País, por primera vez **IBM** dio a conocer sus inversiones locales: anualmente gasta 67 millones de dólares para el pago de los **mil 800 empleados** basados en México, además de 330 mil dólares para capacitarlos en actividades gerenciales y de liderazgo; sin embargo, mantiene restringidos sus datos sobre el número de clientes y su facturación nacional.

Qualitas Compañía de Seguros realiza hoy una **oferta pública secundaria** de acciones e iniciará operaciones en la BMV, cosa que no ocurría con una empresa de este giro por lo menos desde 1992 cuando lo hizo General de Seguros.

**Qualitas** es la tercera institución de seguros de automóviles más grande de México, con base en sus primas directas, con una participación de mercado de 11.2 por ciento al 2004.

# COORDENADAS

## Cambios de gestión



ENRIQUE QUINTANA

Las mejores ideas de cambio se atoran frecuentemente a la hora de intentar operarlas y las empresas o las instituciones en general **mantienen su inercia**. Los directivos y los trabajadores, de esa manera, siguen instalados en una situación de confort.

Aunque no hay secretos para instrumentar un efectivo cambio en la gestión de las organizaciones, las experiencias con muchas de ellas han dado lugar a un decálogo que presentan los expertos de Booz Allen and Hamilton John Jones, DeAnne Aguirre y Matthew Calderone, **"10 Principios del cambio de gestión"**, que aparece en el número más reciente de la publicación *strategy+business*.

Aunque cada institución representa un caso diferente, hay algunas herramientas que pueden ser útiles para todos los casos.

**1.- Apunte al "factor humano" sistemáticamente.** No hay ningún cambio que no traiga consigo resistencia. No se le puede hacer frente eficazmente si sólo existe una conducta reactiva. Cualquier plan de cambio debe considerar específicamente las capacidades, disposición e historia de las personas clave. De lo contrario, se eleva el riesgo de fracaso.

**2.- Comience arriba.** Los cambios en las ins-

¿Cuántas veces ha intentado cambiar la forma de gestionar su empresa? ¿Cuántas veces ha visto que se intenta modificar la operación de la institución a la que pertenece?

tituciones que no comienzan en lo más alto de la jerarquía están condenados a no prosperar. Muchas veces son precisamente los altos directivos los que están instalados en el confort, si ellos no se involucran en el cambio, cualquier cosa que se haga en los niveles operativos podría frenarse.

**3.- Envuelva en el cambio a cada nivel de la organización.** Del mismo modo que es un error no comenzar por lo más alto, también lo es pretender que se quede allí. Si no se incluyen todos los otros niveles, desde los mandos medios hasta los operadores, en un efecto en cascada, es imposible que los cambios tengan afecto.

**4.- Convenza del cambio.** Es completamente diferente impulsar un cambio de gestión cuando una organización está en crisis que cuando funciona aparentemente bien. La gente es racional y si no entiende los motivos por los que hay que cambiar no va a hacer. Es necesario explicar a la gente dónde está la organización y dónde quiere llegar con los cambios.

**5.- Dé paternidad al cambio.** En una etapa de transición, los directivos deben tener un desempeño sobresaliente, por arriba del promedio de tiempos normales. Deben generarse incentivos, que pueden ser materiales o psicológicos, que permitan que las personas cruciales hagan ese esfuerzo adicional

en una etapa crucial.

**6.- Comunique el mensaje.** Con frecuencia, los directivos cometen el error de creer que los demás sienten la necesidad del cambio y entienden la dirección en la que se va a dar. Es preferible ser redundante en los mensajes con objeto de tener la certeza de que se han comprendido que ser omiso en ellos.

**7.- Valore la estructura cultural de la organización.** Cada nivel de las organizaciones tiene una cultura diferente y frecuentemente se hace tabla rasa de esas diferencias pensando que los mensajes van a ser asumidos del mismo modo entre los diversos segmentos, lo que no es correcto. Deben identificarse los valores clave, creencias, conductas y percepciones, que tengan conexión con el cambio que se pretende.

**8.- Apunte explícitamente al cambio cultural.** Una vez que la cultura de la organización es entendida en sus diferentes segmentos, se requiere plantearse explícitamente una serie de propósitos como la creación de una cultura; la combinación de algunas de las que ya existen en la propia organización o bien el reforzamiento de éstas.

**9.- Prepárese para lo inesperado.** Aunque pudiera parecer un contrasentido, el estar listo para enfrentar lo inesperado es una condición para garantizar que un programa de cambios en la gestión de las empresas fun-

cione. Así trate de ser usted lo más cuidadoso para anticipar todo, la compleja naturaleza de las organizaciones va a conducir a que inevitablemente haya omisiones y a que no sea capaz de visualizar todas las circunstancias. Ello requiere la habilidad para adaptar sus propuestas de cambio con la rapidez indispensable para evitar que descarrilen.

**10.- Hable a los individuos.** Los cambios organizacionales tienen siempre una dimensión individual antes que la colectiva. Las empresas o los organismos de gobierno siempre están formados por personas que invierten en el trabajo muchas horas de su día y en ocasiones construyen su vida en torno a su institución. Nunca hay que perder de vista que la base de los cambios será siempre individual: si las personas no cambian, las colectividades tampoco.

Basta ver los puntos anteriores para concluir que un proceso de cambio así es extremadamente complejo y envuelve esfuerzos descomunales. Si lo es para una empresa, imagine-se lo que significa para un gobierno. Algunos de los que propusieron el cambio en el 2000 no lo vieron y tampoco lo hacen los que proponen otro cambio para el 2006.

¿No le parece?

E-mails: quintana@infosel.net.mx  
y enrique.quintana@reforma.com



## COLABORADOR INVITADO

# Para que la vejez sea menos segura



JOSEPH E. STIGLITZ

Es casi una ilusión óptica: en los horizontes de Japón, de Europa y de Estados Unidos, se asoma una crisis en el sistema de pensiones. El problema es real aunque exagerado. La ilusión se encuentra en algunos de los planes que se están diseñando para hacerle frente.

La pregunta principal es si la privatización del sistema de pensiones, como lo ha propuesto el presidente George W. Bush para la seguridad social en Estados Unidos, resolvería el problema o solamente lo empeoraría. Muchos países están considerando adoptar alguna variante del plan Bush, por lo que el tema merece un análisis cuidadoso.

Por sí misma, la privatización no es una solución. El problemático sistema de pensiones de Estados Unidos -ahora con varios cientos de miles de millones de dólares de deuda- parece estar dirigiendo a un rescate por parte del gobierno. Hubo una época en que la privatización -que permitía a las personas abrir cuentas de ahorro individuales- parecía ser mejor que el sistema de seguridad social, el cual invertía en bonos del Tesoro de bajo rendimiento. Los que se inclinaban por la privatización dicen que los fondos producirían más si se invirtieran en la bolsa de valores, y pronostican ganancias del 9 por ciento.

Pero el mercado de valores no garantiza rendimientos; ni siquiera garantiza que los precios de las acciones se mantendrán al ritmo de la inflación -y ha habido periodos en que no lo han hecho. El sistema de seguridad social de Estados Unidos protege a los individuos en contra de los caprichos del mercado y la inflación, y les da una forma de seguro que el mercado privado no ofrece. Y esto lo hace con una eficiencia sorprendente. Los costos de administración del sistema de seguridad social son mucho menores que aquellos que suelen tener las cuentas privatizadas. Esto es entendible: las empresas privadas de inversión gastan enormes cantidades en publicidad y salarios.

Es posible que para reducir estos costos de operación, Bush proponga restringir las opciones, que en primera instancia fue el principal argumento para la privatización. Pero ese tipo de opciones limitadas -por ejemplo un fondo de Tesorería con 90 por ciento de bonos del Tesoro y 10 por ciento en un fondo accionario indexado - podrían introducirse fácilmente en el sistema de seguridad social público.

Bush dice que es urgente una reforma porque el sistema será insolvente en aproximadamente un cuarto de siglo. Pero el problema depende de la tasa de crecimiento de Estados Unidos: si las tasas de crecimiento de finales de los 90 se repiten, no hay problema. Y aun si hay problema, puede solucionarse fácilmente. Si se hubiera dedicado una fracción del dinero que se fue en los dos recortes fiscales de Bush, la seguridad social se habría solucionado por 75; si se hace un ligero recorte a las prestaciones, si se ajusta la edad de retiro o si se hacen ajustes menores en el nivel de las contribuciones, se podría arreglar el sistema permanentemente.

Por otra parte, las propuestas de Bush no arreglarán el sistema de seguridad social -a menos que vayan acompañadas de recortes drásticos a las prestaciones. ¿Cómo podrían? Bush propone desviar casi una tercera parte de los impuestos de la seguridad social hacia cuentas privadas. Esto significa menos entrada de dinero. Si las prestaciones no se reducen, la brecha entre los ingresos y los gastos aumentará. Uno no necesita ser un premio Nobel para darse cuenta de eso. Por ello, la privatización no protegerá a los jubilados de la insolventía del sistema de seguridad social; solamente aumentará el enorme déficit fis-

cal actual porque las privatizaciones parciales requieren que se destine dinero que se habría utilizado para cerrar la brecha entre los gastos y los ingresos gubernamentales hacia fondos privados.

El aumento previsto en el déficit fiscal es alarmante: el plan central discutido por el Consejo de asesores económicos de Bush incrementaría el déficit fiscal de Estados Unidos -de acuerdo con las estimaciones del propio Consejo- a dos billones de dólares durante la siguiente década. Los que se inclinan por la privatización dicen creer en los mercados, pero están proponiendo artimañas presupuestales para borrar esas pérdidas de los libros, como si se pudiera engañar fácilmente a los mercados.

Los Estados Unidos y el mundo tienen que recordar que la privatización del sistema de pensiones argentino estuvo en el centro de sus recientes desdichas fiscales. Si Argentina no hubiera privatizado, su presupuesto habría estado más o menos en equilibrio. Los Estados Unidos inician su aventura de privatización con un déficit fiscal equivalente al 4 por ciento% del PIB.

Sin embargo, los que proponen la privatización insisten en que el mercado de valores daría rendimientos suficientemente altos para otorgar a las personas la misma pensión que antes, y se utilizaría el excedente para cubrir la brecha. Pero si los mercados van bien, entonces las ganancias serán mayores porque el riesgo es mayor. En la economía nada es gratis todavía.

Con un riesgo mayor, hay una posibilidad de que en cuarenta años más, muchos individuos tengan menos de lo que necesitan para jubilarse. Pero incluso si uno realmente piensa que las cosas gratis existen, de todas maneras no hay razón para privatizar: el gobierno puede obtener las ganancias adicionales invirtiendo en el mercado de valores por sí mismo. En efecto, el presidente Clinton propuso hacer eso exactamente.

Con costos de operación elevados, una mala solvencia del sistema, un aumento del déficit fiscal y menores prestaciones y programas para los pensionados, ¿por qué el impulso por la privatización? Una razón es el interés de los mercados financieros por obtener una parte de esos costos de operación. Otra es la hostilidad ideológica de la administración Bush hacia la modesta distribución de la riqueza implícita en el sistema de seguridad pública. El programa de seguridad social de Estados Unidos ha sido tan exitoso reduciendo la pobreza porque los pobres obtienen un poco más de lo que contribuyen, y los ricos obtienen un cambio un poco menos. Aun con el suave efecto distributivo del sistema de seguridad social, la pobreza e inequidad en Estados Unidos continúan aumentando. La privatización sólo empeorará las cosas.

Bush ha tratado de asustar a Estados Unidos con la magnitud del problema, y ha tratado de engañar al país diciendo que la privatización lo resolvería. El déficit del sistema de seguridad social es poco en comparación con los déficits creados por los enormes recortes de impuestos concedidos a los estadounidenses con altos ingresos o en comparación con el déficit en Medicare, el cual otorga servicios de salud a los ancianos. ¿Por qué Bush ha ignorado estos problemas? ¿Acaso existe otra agenda?

Joseph E. Stiglitz, Premio Nobel de Economía, es Profesor de economía en la Universidad de Columbia y fue Presidente del Consejo de Asesores Económicos del Presidente Clinton y Economista en Jefe y Vicepresidente del Banco Mundial. Su libro más reciente es *The Roaring Nineties: A New History of the World's Most Prosperous Decade*.  
Copyright: Project Syndicate, 2005.  
www.project-syndicate.org  
Traducción de Kena Nequíz

## COLABORADOR INVITADO

# ¿TLC con China?



ENRIQUE DUSSEL

Durante los últimos 10 días he tenido la oportunidad de entrevistarme con diversos Ministros/Secretarías, empresas, expertos y académicos en Beijing y Shanghai. En varias ocasiones, e insistentemente, se me preguntó por parte de funcionarios y académicos chinos sobre la posibilidad de un TLC entre China y México. La pregunta, de inicio, me desconcertó: ¿tenemos capacidad de procesar otro TLC, teniendo ya tantos que no hemos aprovechado? ¿Con la República Popular China? ¿Cómo participar formalmente en un tratado comercial con un país en donde los diferenciales de precios son tan grandes -en la central calle de Nanjin en Shanghai se obtienen buenas copias de Rolex por poco más de seis dólares y camisas formales de buena calidad por menos de cuatro dólares- y que se ha volcado a exportar globalmente?

La pregunta parece inicialmente descabellada ante los constantes descalabros de la economía mexicana y particularmente en el sector productivo y manufacturero: el PIB manufacturero mexicano no se recupera significativamente y cae con respecto al total desde finales de los 80 -de niveles superiores al 21 por ciento en 1988 a menos del 16 por ciento a finales de 2004-, y no obstante el TLCAN, el empleo manufacturero, de igual forma, se encuentra en 2004 en un -8.7 por ciento por debajo de 1994. No obstante todo lo anterior, China es actualmente ni más ni menos que nuestro segundo socio comercial y en la actualidad México cuenta con tratados de libre comercio con más de 40 países y de los principales 10 países a los que México exporta, México no cuenta con un tratado sólo con China. Existen diversas inversiones chinas en México y la adquisición de Lenovo por parte de las unidades de PCs y laptops a nivel internacional también pudiera tener efectos en México, además de recientes inversiones cuantiosas de grupos industriales mexicanos en China. Entonces, ¿por qué no iniciar nego-

ciaciones comerciales con nuestro segundo socio comercial? China iniciará con este tipo de negociaciones en el corto plazo, incluyendo a Australia entre otros.

**Recordemos.** La relación económica y comercial de México con China no ha sido fácil. México fue el último País en el que México negoció su adhesión a la Organización Mundial de Comercio (OMC) y negoció, entre otras cosas, que 1,310 fracciones arancelarias obtuvieran una **cuota compensatoria** con aranceles superiores al 1,000 por ciento en algunos casos, y particularmente en productos vinculados a la cadena hilo-textil-confección, aunque también en juguetes y zapatos, entre otros. Estas cuotas podrán ser impugnadas por China desde el primero de enero de 2008. Las autoridades chinas no olvidan este "detalle". En segunda instancia, la relación comercial entre México se ha convertido en una relación problemática y absolutamente desigual: en 2004 México importó -de todas las mercancías legalmente registradas, que no todas- 14.8 mil millones de dólares de China y exportó \$1.1. mil millones de dólares; es decir, una **relación de casi 15:1**. Como resultado, China es el principal país con el que México obtuvo un déficit comercial. Por último, **China ha desplazado significativamente a México de su principal mercado, los Estados Unidos**: en términos agregados, si en 2001 México se había convertido en el segundo socio comercial de los Estados Unidos -con el 11.61 por ciento de las importaciones de los Estados Unidos- y China el tercero, en 2003 desplazó a México y en 2004 participan con el 13.37 por ciento y 10.59 por ciento, respectivamente. Es decir, **una relación transparente y clara entre ambas naciones es de la mayor relevancia para México también**. Por último, y no en importancia, las importaciones de China en la última década han sido de las más dinámicas a nivel global: en 2004, con más de 630 mil millones de dólares México no ha sabido incorporarse a esta demanda, aportando menos del 0.2 por ciento de sus importaciones totales. Se trata, sin lugar a dudas, de una economía y demanda que continuará en el largo plazo, independientemente de las medidas que se pudieran tomar en México.

Todo lo anterior para contextualizar la compleja relación productiva y comercial con

nuestro segundo socio comercial. Queda claro que la pregunta sobre un TLC con China o no sólo puede responderse en el contexto de la estrategia de desarrollo que México quiere y puede perseguir a mediano y largo plazo: en los últimos 15 años nos hemos especializado en productos y procesos intensivos en fuerza de trabajo aunque nuestros costos laborales sean más de 4.9 veces superiores a los chinos. De igual forma, las materias primas, energía, construcción y tasa de interés bancaria son significativamente superiores a las mexicanas.

Todo lo anterior, desgraciadamente, no nos sobrelleva a preguntarnos hacia qué lado nos lleva la política pública. ¿Estamos preparados a llevar a cabo un TLC con China con la participación activa del sector privado y académico, y a diferencia de otros TLCs? ¿Seremos capaces de incorporar esta negociación como parte de una estrategia de largo plazo de un país de 105 millones de habitantes?

Todo lo anterior para invitar -ayer, ayer, hoy- a un debate sobre la **estrategia económica de corto, mediano y largo plazo de México**. En el caso de México y sus relaciones comerciales con China las presiones internacionales y nacionales se incrementarán -y con razón- para hacer más transparentes las relaciones con nuestro segundo socio comercial: ¿más que cuotas compensatorias no valdría la pena importar productos a precios competitivos -y significativamente inferiores de nuestros principales socios comerciales- y justamente beneficiándonos de ellos? Si esto pudiera afectar a productos nacionales, ¿cómo incentivar su producción con mayores niveles de productividad y con equipo de nivel mayor tecnológico? Sin lugar a dudas el caso de China puede iniciar un análisis y consenso entre sectores público, privado y académico. Es imperante tomar decisiones con nuestro socio comercial y permitir proyectos de cooperación ante las enormes posibilidades de cooperación que pudiera permitir: mejor ayer que mañana; China continuará con su dinámica con o sin nuestras decisiones.

Enrique Dussel Peters, Posgrado en Economía, UNAM, <http://dusselpeters.com>