

# Opini3n financiera

## MARCAPASOS



Nos quedamos sin estadísticas oficiales el pasado fin de semana.

El sitio del INEGI fue hackeado y cuando se trataba de ingresar a él para buscar algún dato, lo mandaba directamente a la página de "Andalucía en la Red".

Así que en lugar de conocer la producción industrial del País o el desempleo de noviembre, se enteraba por ejemplo que el 70 por ciento del sector andaluz de la hostelería permitirá que se siga fumando el 1 de enero, o que un hombre disparó con una escopeta a la puerta de una discoteca en Linares.

¿O será que también hay tregua estadística y no nos habían avisado?

Y hablando de internet, parece que a alguien se le ha olvidado darle mantenimiento a **Compranet.gob**, la página oficial que detalla todo lo que compran las dependencias del Gobierno. Por ejemplo, hasta la semana pasada, si se quería conocer las compras o adquisiciones directas que realizó el IMSS, pues nomás no había modo.

Si usted compró una computadora **Dell en Estados Unidos** le conviene saber que la empresa informó que retirará las baterías instaladas en algunas portátiles, debido a un problema de sobrecalentamiento que podría provocar un incendio.

Los consumidores pueden contactar con Dell al (866)-342-0011 o en [www.dellbatteryprogram.com](http://www.dellbatteryprogram.com) para ver si sus portátiles están entre las afectadas. Las baterías fueron instaladas en cerca de 22 mil equipos vendidos en EU entre octubre de 2004 y octubre de 2005.

Un admirador de los Beatles y sobre todo de John Lennon, puede encontrar un muñeco parlante del cantante asesinado hace 25 años. El sitio de la **Asociación Nacional de Entretenimientos Coleccionables** (<http://www.necaonline.com>) puso imágenes del muñeco, bautizado como "Los años neoyorquinos", que deberá llegar a las tiendas en el 2006 y pronunciará frases auténticas del cantante británico.

**Bill Gates** no sólo encabeza la lista de los más ricos del mundo, sino la del directivo más admirado. Una reciente encuesta de la firma Burson-Marsteller, entre 600 líderes empresariales de 65 países dio el segundo sitio a Steve Jobs, de Apple y el tercero al magnate Warren Buffett.

## COORDENADAS

# Las desventajas de un 'dream team'

ENRIQUE QUINTANA



¿Le gustaría que su empresa estuviera conformada por un "dream team"? Si es así, lo más seguro es que la llevara al fracaso.

Los equipos de ensueño existen efímeramente y casi siempre acaban destrozados tras vivir un poco.

Casi nunca resisten dos torneos seguidos con un desempeño sobresaliente.

Claro, entendiendo que los equipos de ensueño o "dream team" son los que están **formados exclusivamente por estrellas**.

Los equipos que realmente funcionan son los que tienen **los jugadores correctos en las posiciones correctas**.

Si la selección brasileña de fútbol que ganó el campeonato mundial de 1970 en México hubiera estado compuesta por 11 "Pele", lo más probable es que no se hubieran entendido en la cancha y el resultado hubiera estado muy por debajo de lo que obtuvieron.

Los equipos de cualquier deporte de conjunto requieren de estrellas pero también de jugadores de soporte, incluso muy buenos, pero que no son estrellas.

Necesitan de posiciones lucidoras pero también de otras que sean eficaces y de sacrificio. **No todos pueden meter goles**, alguien tiene que poner los pases y otros de-

ben defender.

Si vamos más allá de lo meramente deportivo, lo más probable es que un equipo lleno de puras estrellas acabara en la bancarrota pues es muy poco probable que generara los recursos suficientes para sostener la nómina de sus jugadores.

Hay ocasiones en las que un equipo de fútbol necesita **un jugador estrella en una posición específica**. Por ejemplo si resulta que tiene una defensa muy eficaz pero nunca mete goles, quizás lo que requiere es invertir para contratar a un gran goleador.

Hay otras circunstancias menos claras. Por ejemplo, tal vez el equipo es eficaz y obtiene muy buenos resultados pero juega de manera tan aburrida que nadie va a verlo ni atrae audiencia televisiva, entonces lo que requiere es **un estratega que lo convierta en un equipo espectacular** porque de lo contrario también va a quebrar.

Como los equipos de fútbol, las empresas deben definir cuál es su objetivo estratégico y sobre esa base, identificar cuáles son **las posiciones que resultan cruciales** para el des-

empeño de la compañía.

Hay giros en los que casi siempre son los mismos puestos los que resultan clave. Por ejemplo, imagine una industria en la cual la investigación determina el éxito, como la farmacéutica. En ese caso, los científicos que descubren nuevos medicamentos probablemente siempre sean determinantes.

Pero piense por ejemplo en la industria del software, a veces lo serán los desarrolladores y otras ocasiones los responsables del mercadeo. Un gran programa pero que no se puede vender, de nada va a servir a una empresa en este giro.

Para poder determinar las posiciones que son más importantes hay que conocer la dinámica de nuestra empresa y la coyuntura específica en la que se encuentra el entorno.

Es también la contribución que puedan hacer las personas a la capacidad de generar valor en una empresa lo que debe determinar su remuneración.

Entre un número sorprendentemente grande de empleados, aún en puestos directivos, existe la **creencia err3nea** de que el salario que reciben está en función de su **conocimiento, experiencia y responsabilidad**.

Esos elementos son medios que deben emplearse para contribuir a la **generación de valor en el largo plazo**.

Si la visión sobre este tema fuera miope, probablemente se pensara que los únicos que generan valor son los de ventas, pues hacen que ingrese el dinero a la empresa.

Sin embargo, tanto quienes están en la línea de producción como los que están detrás de ella así como el equipo directivo, pueden ser aún más relevantes.

Hay que recordar que generar valor es crear las razones por las que los consumidores eligen nuestro producto o servicio, es decir, lograr una ventaja competitiva.

Todos estos elementos parecen muy simples y casi de sentido común pero **organizar equipos humanos** en los cuales las personas ocupen las posiciones correctas, **es de lo más complejo** en la realidad.

Hay ocasiones en que las empresas tienden a crear puestos apropiados a las capacidades de las personas, sirvan o no para los objetivos corporativos.

O en el otro extremo, hay casos en los que la definición de puestos es tan rígida que no hay quien cumpla con el perfil correcto.

Las personas no son engranes ni las empresas son máquinas. Eso es lo complejo.

¿Así está organizada su empresa o quiere llegar a ser un dream team?

## FOX Y LOS CUERNOS

Así como en otras ocasiones se ha visto mal, en el curioso caso de los cuernos que le puso "El Roñas", el Presidente de la República se vio mejor de lo que la mayoría anticipaba.

No sólo tomó el asunto a broma, impidiendo que el incidente fuera a adquirir proporciones de seriedad sino que se mostró como un político comprensivo y generoso.

¿Cuánto hubiera ganado el País si ésa hubiera sido su actitud en todos los casos?

enrique.quintana@reforma.com

## COLABORADOR INVITADO

# ¿Qué quiere México?

ENRIQUE DUSSEL PETERS



En la reunión de Ministros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en Hong Kong realizada del 13 al 18 de diciembre, tres fueron los principales temas en negociación: agricultura (acceso a mercado y subsidios, entre otros), el acceso a mercado de productos no-agrícolas (NAMA, por sus siglas en inglés) y el sector servicios.

Estados Unidos destacó la búsqueda de consensos en algodón y productos pesqueros, así como en vincular las negociaciones comerciales con asistencia (el paquete de "aid for trade"). El tema de los subsidios "internos" pudiera ser eliminado "eventualmente". La estrategia, claramente, busca reducir diversas "distorsiones" y avanzar en la reducción arancelaria en todos los sectores para permitir el acceso a mercados. En el paquete de "asistencia para el comercio" EU se comprometió a duplicar su asistencia de 1,300 a 2,700 millones de dólares en 2005-2010, condicionado a avances en los aspectos anteriores.

China recordó que el "desarrollo" debe llenarse de contenido y recursos. "Agricultura está en el centro de las negociaciones" donde se encuentran 2,600 millones de habitantes, de los cuales 2,500 viven en países en vías de desarrollo y la mayoría por debajo de niveles de pobreza. Exponer a estos pobres campesinos a nuevos "ajustes" tendría "desastrosas consecuencias", por lo que se requieren "medidas de salvaguarda" y "productos especiales" que consideren estas dificultades. Considerando que menos del 4 por ciento de la población en los países desarrollados está en el sector agrícola, éstos no debieran tener problema para hacerse cargo de sus campesinos. China ha sido la que más abusos ha sufrido en los sectores no-agrícola: es fundamental hacer más transparentes las medidas antidumping, particularmente por las tendencias en "varios países desarrollados".

Brasil planteó que la liberalización comercial puede resultar en prosperidad, aunque no haya sucedido. El "déficit de desarrollo" se ha reflejado particularmente en el sector agrícola. Ante estas brechas los países en vías de desarrollo y en el G-20 se han unido para sobrellevar "las prácticas que distorsionan el comercio agrícola"; éstas prácticas "feudales... y otros privilegios inaceptables" deben ser eliminados inmediatamente. Sin mayores concesiones por parte de los países industrializados no se llegará a acuerdos ni a nuevas concesiones por parte del G-20.

México señaló que la "responsabilidad histórica" de los miembros consiste en tomar decisiones y negociar hasta 2006. Propone que es indispensable fortalecer el multilateralismo y que el paquete de desarrollo implique un "acceso de mercado real y efectivo para productos agrícolas, industriales y en los servicios". Adicionalmente, "México continuará buscando una apertura efectiva en todos los frentes", haciendo énfasis en el sector servicios desde una perspectiva de los países en vías de desarrollo: las negociaciones deben llegar a resultados "generosos" para ellos.

Las perspectivas de los países señalados son claras: a) Estados Unidos: apertura de todos los mercados, aunque no va a reducir sus subsidios internos (en la agricultura), pero busca a cambio mayor "asistencia"; b) China, considerándose un país en vías de desarrollo, busca mantener el status quo con un mayor acceso de mercados, c) Brasil en forma activa y ante la opinión latinoamericana e internacional, hace énfasis en la reducción de subsidios a la agricultura -internos y externos- como base para futuras negociaciones en el marco del G-20.

¿Y México? No queda clara su postura ante los principales temas de negociación en Hong Kong, ¿cuál es nuestro compromiso con el G-20, con América Latina y Centroamérica, así como con sus respectivas prioridades?, ¿buscamos la eliminación de subsidios -léase de los internos de la agricultura en los Estados Unidos y la Unión Europea y/o el acceso de mercados industriales y/o la apertura en el sector servicios?, ¿estamos realmente preparados para competir en servicios, los cuales representan más del 70 por ciento del PIB y del empleo en México?, y, ¿existe conciencia y hemos logrado consensos en México para estas decisiones?, ¿quién está tomando estas decisiones en los sectores público y privado?, ¿existe consenso en la apertura total en la agricultura?, ¿qué dicen los partidos políticos, la Cámara de Diputados y de Senadores, además de los candidatos? Hoy por hoy, pareciera ser un debate de expertos, de funcionarios sin mayor compromiso ni representación en México, en los cuales ni la iniciativa privada ni el sector público han iniciado un debate nacional al respecto. ¿Podemos, sin embargo, darnos el lujo de continuar con este debate que va a definir el futuro socioeconómico de México?

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

COMPRAS POR INTERNET.



## COLABORADOR INVITADO

# (In) Cultura cambiaria

EVERARDO ELIZONDO



Un amigo muy querido me regaló hace poco un libro reciente de Alberto Manguel (**A Reading Diary**, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2004). Ya he leído casi la mitad de sus 200 páginas. He avanzado des-

pacio porque resulta un placer demorarse en la elegancia y en la erudición de la prosa, sin desestimar la profundidad de sus ideas. Se trata de una obra estupenda —como todas las de este autor.

En uno de los párrafos iniciales, Manguel señala con franqueza: "Nunca cesa de sorprenderme la ignorancia del lector de lengua inglesa". Cambiando lo procedente y con una disculpa para el distinguido escritor de origen argentino —hoy día, comprensiblemente, ciudadano del Canadá— es casi imposible recorrer las páginas de un diario mexicano y no terminar con una queja similar, aplicable a ciertos articulistas "expertos" en asuntos económicos.

El problema en cuestión sería quizá tolerable si no estuviera tan extendido y si la producción que lo acompaña no fuera tan copiosa. Abundan ejemplos. Aquí me ocupo de dos de ellos que juzgo representativos —quizá injustamente. Se refieren a la política cambiaria.

Para empezar, la preocupación de los escritores en cuestión se centra en la alegada "sobreevaluación del peso", que atribuyen por supuesto... a la política económica en general.

Parece pertinente, antes que nada, echar una ojeada a la evolución del tipo de cambio

nominal del peso mexicano a lo largo del pasado reciente (de enero del 2003 a noviembre del 2005), en comparación con la trayectoria de las divisas de los otros países importantes de América Latina. (Me refiero al precio del dólar de EU en moneda local).

Las cifras permiten derivar un par de observaciones relevantes: I) la tendencia hacia la apreciación ha sido generalizada en Latinoamérica; II) de hecho, en el lapso mencionado, la revaluación del peso mexicano (3.2 por ciento), ha sido mucho menor que la del peso argentino (7.5 por ciento), la del peso chileno (29.5 por ciento) y, desde luego, la del real brasileño (37 por ciento).

Conviene agregar que el fortalecimiento descrito ha ocurrido al tiempo que las políticas monetarias de las economías examinadas han mostrado características muy distintas. Recientemente, por ejemplo, Chile ha estado "apretando" su posición (elevando la tasa de interés) mientras que Brasil y México la han estado "relajando" (bajando la tasa).

Lo anterior insinúa —como me he atrevido a plantear en otras ocasiones— que quizá la explicación del referido patrón común se encuentre en el ámbito externo. Concretamente, el consenso entre los analistas parece destacar la importancia de dos influencias: I) en primerísimo lugar, la existencia de una más que abundante disponibilidad de fondos prestables en los mercados financieros internacionales, la cual se ha manifestado en una búsqueda de oportunidades de inversión en las eco-

nomías llamadas "emergentes", entre las que se encuentran las de América Latina; y, II) el auge de los precios mundiales de las materias primas, en particular del cobre, el petróleo, la soya, etc. Ello se ha traducido en una oferta de dólares tan cuantiosa, que ha traído consigo la apreciación de marcos.

En el caso de México, los escritores aludidos lamentan en forma simultánea e incongruente, por un lado, la alegada "sobreevaluación" del peso y, por el otro, la "excesiva" acumulación de reservas por parte de Banxico. Ignoran, al parecer, que el Banco Central aumenta sus reservas principalmente a través de dos operaciones de compra de divisas: I) con Pemex, que a su vez las obtiene de sus exportaciones de petróleo y de su endeudamiento con el exterior; y, II) con el Gobierno federal, provenientes de su deuda externa adicional. Es cierto, desde luego, que esas operaciones implican inyectar pesos en el sistema, pero ahí no acaba la historia. Y no termina porque el Banco extrae de inmediato los pesos adicionales, colocando en el mercado financiero sus propios pasivos. El mecanismo se conoce con el (horrible) nombre técnico de "intervención esterilizada". Feo y todo, el apelativo es correcto, porque en lo que toca al mercado de divisas, la segunda acción cancela el efecto de la primera. (Excepto en lo que toca a la mejoría de las expectativas). Así pues, por las razones expuestas, debe resultar obvio que si las divisas generadas por las exportaciones de Pemex entraran al mercado cambiario privado, el pe-

so... se apreciaría abruptamente.

Los autores referidos desconocen también que las decisiones sobre la política cambiaria corresponden a la Comisión de Cambios, no al Banco de México. A lo largo de los últimos (diez) años la distinción anterior no ha sido relevante, dada la coincidencia plena de criterios entre los miembros (no paritarios) de dicha Comisión (tres de la SHCP y tres de Banxico). Pero, formalmente, la diferencia no es trivial.

Por cierto, y para terminar, no sobra aclarar que Banxico no compra ni un solo dólar de los atribuibles a las cuantiosas y crecientes remesas familiares.

En otros tiempos, la estabilidad de los precios y la ausencia de sobresaltos cambiarios eran aspiraciones recurrentes pero siempre malogradas. Al presente, se trata de realidades casi consolidadas. Sin embargo, la circunstancia no satisface a algunos críticos. La situación me recordó una frase ingeniosa de un escritor mexicano, que reza así: "... porque resulta que el futuro ya está aquí, pero todavía no somos felices". (Xavier Velasco, **El Materialismo Histórico**, Madrid: Alfabeta, 2005).

A todas luces, la economía mexicana está perdiendo competitividad internacional. Hay quienes creen que este es un asunto cambiario. Última.

Everardo Elizondo es Subgobernador del Banco de México. Sus opiniones no necesariamente reflejan el punto de vista de la institución.