

Opini3n financiera

MARCAPASOS



La mesa de negociaci3n de los salarios m3nimos cada vez pierde m3s seriedad. Desde hace cuatro d3as ya estaba amarrado el acuerdo de incremento salarial, gracias a la cercan3a de **V3ctor Flores**, presidente del Congreso del Trabajo, con el sector privado y las autoridades laborales.

Flores convenció a sus huestes de que no era el momento de la homologaci3n de las zonas geogr3ficas ni tampoco era conveniente echarse de enemigos al sector privado, así que les dijo "quieto", a más de uno.

A pesar de eso, la representaci3n de los mineros se puso al brinco, a tal grado que no firmó el acuerdo. Dicen que no fue porque no les gustara el alza salarial, sino para mantener la guerra de baja intensidad entre Flores y otro mítico líder sindical: **Napole3n G3mez Urrut3a**.

Eso de la desconcentraci3n del **AICM** y el desarrollo del **Sistema Metropolitano de Aeropuertos** está muy lejos de concretarse.

Muestra de ello es que los vuelos que deb3an aterrizar ayer -46- en el aeropuerto capitalino y que no pudieron por los bancos de niebla, no fueron asignados a los aeropuertos complementarios porque estos aún no est3n en "condiciones favorables" para recibirlos, seg3n versi3n de la misma autoridad.

Al cuestionar sobre el asunto, la respuesta fue limitada: "Alg3n d3a podremos hacerlo". Y entonces... ¿para qué tantas inversiones y publicidad?

Hablando de altos vuelos, la **Profeco** recorre hoy el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de M3xico, a fin de verificar la atenci3n a los usuarios en los m3dulos que se instalaron ah3 para ese fin.

El operativo lo encabezar3 el procurador **Carlos Arce**, y contar3 con una brigada de 35 verificadores que portar3n chalecos con la leyenda: "Para que no le den el avi3n, Profeco le da atenci3n". Ojal3 que las aerolíneas no le den el avi3n al Procurador y no s3lo hoy atiendan al consumidor como se debe.

Miles de internautas protestaron contra la **venta de mascotas en eBay**, el mayor sitio de subastas de Estados Unidos, y la empresa tuvo que abandonar la idea, que previamente hab3a puesto en sus foros de discusi3n en l3nea. Los internautas advirtieron de los m3ltiples riesgos de manejo ilegal de especies.

COLABORADOR INVITADO

El aseguramiento de la satisfacci3n

CARLOS RUIZ GONZÁLEZ

I can't get no satisfaction..., and I try..., and I try..., De la letra de la canci3n "Satisfaction", Rolling Stones 1972

En los servicios, el cliente es el inspector de calidad, en la fabricaci3n de bienes el inspector de calidad es..., el inspector de calidad puede ser el obrero o el supervisor de producci3n.

En las empresas de servicio no es así, la mayor parte de las veces el inspector es nada menos que el propio cliente o consumidor, pues el servicio "se fabrica y entrega" en su presencia, así cuando nos cortamos el pelo, o comemos en un restaurant, o volamos de una ciudad a otra, el servicio lo juzgamos precisamente nosotros los clientes, es decir quienes lo consumimos.

El momento en que el cliente emite su juicio, el momento cumbre, donde decide si el servicio le satisfizo o no es com3nmente llamado el "Momento de la Verdad" y es ese momento en que compara dos cosas, dos elementos. En primer lugar las **Expectativas**, que no es otra cosa que lo que espera antes de recibir el servicio y en segundo lugar las **Percepciones** que es lo que piensa

del servicio que recibió, una vez que fue "entregado".

El momento de verdad es un concepto desarrollado por Jan Carlzon, sueco de nacimiento, director de la l3nea a3rea SAS (*Scandinavian Air System*), cuando el tom3 la direcci3n de esta empresa, para rescatarla de la dif3cil situaci3n en que se encontraba, observ3 que hay tres cosas en que se fijan primordialmente los pasajeros, para determinar si una aerolínea los deja satisfechos o no (es decir sus expectativas):

1.- Puntualidad
2.- Que las maletas no se pierdan
3.- Que las azafatas sean amables (o por lo menos que no sean unas "bruja")

El **Momento de verdad** es entonces una **comparaci3n** entre dos cosas, tomemos por ejemplo, la puntualidad. La expectativa

es llegar a tiempo, si la aerolínea dice que va a llegar a las 9 de la mañana, se trata de un momento de verdad simple, a las nueve de la mañana veo mi reloj, si ya llegamos, la percepci3n cumple la expectativa y estoy satisfecho con respecto a la puntualidad.

Ya se ve entonces que existen tres posibilidades.

1.- Cliente **indiferente**. La percepci3n apenas igual3 sus expectativas.

2.- Cliente **altamente satisfecho**. La percepci3n super3 ampliamente sus expectativas, son esos momentos en que nuestra satisfacci3n es muy, pero muy alta, aqu3 podemos hablar de un "Momento de magia".

3.- Cliente **molesto** o **insatisfecho**, la percepci3n qued3 muy debajo de sus expectativas.

aqu3 m3s que momento de verdad estamos ante un "Momento de miseria". Tengamos mucho cuidado, los momentos de miseria son ampliamente difundidos por los clientes, tienen m3s resonancia que los momentos de magia. ¿A qui3n le interesa saber que nuestro avi3n lleg3 a tiempo y que las maletas no se perdieron? Pero..., que buen tema de conversaci3n es un retraso de 3 horas o un incidente con una azafata.

Dos preguntas muy sencillas: ¿Mide usted las expectativas que crea? Pero, sobre todo, ¿Mide la percepci3n que se llevan sus clientes?

Resumiendo, ¿Tiene identificados sus momentos de Verdad? Recuerdo hace unos d3as haberme hospedado en un hotel de la cadena *Hampton Inn*.

La expectativa del hotel era muy simple: "Si no estubo conforme con nuestro servicio, avisele al gerente y no pague", bueno aqu3 m3s que con una expectativa nos encontramos con una combinaci3n de compromiso muy fuerte y garant3a.

Hay empresas que elevan mucho las expectativas y se matan por cumplirlas, por lo menos así lo afirman. Hay quien prefiere tener bajas expectativas. Pero ¡cuidado! si las bajamos mucho..., simplemente nadie demandar3 nuestros servicios. Domino's Pizza es un buen ejemplo. Desde que lleg3 a M3xico ha sabido manejar muy bien las expectativas pues lo que ofrece es sencillo (y con garant3a): una Pizza en 30 minutos o es gratis.

Aqu3 las **expectativas** est3n muy **bien definidas**. A la medida, uno decide los ingredientes, en el lugar en que uno la pida, a la hora en que uno la demande y si no llega en 30 minutos es gratis. El momento de la verdad tambi3n es simple. Cuando uno la pide queda definido, pues ellos especifican la hora en que se pidi3. Un momento de verdad claro.

Carlos Ruiz Gonz3lez es Profesor-Director del 3rea de Pol3tica de Empresa (Estrategia y Direcci3n) en el Instituto Panamericano de Alta Direcci3n de Empresa (IPADE) y Director del Programa Master en Direcci3n de Empresas para Ejecutivos con Experiencia (MEDEX) de la misma instituci3n. cruiz@ipade.mx

REFLEXIONES

Pol3tica vs. gesti3n

MAURICIO GONZÁLEZ



En semanas recientes se ha suscitado una controversia con relaci3n a la autonom3a de ciertas instituciones del sector financiero. Una iniciativa promovida desde la C3mara de Dipu-

tados por parte del PRI e inicialmente con apoyo del PAN, pretend3a que la comisi3n bancaria y de valores, la de seguros y la de ahorro para el retiro, adem3s del sistema de administraci3n tributaria, rompieran el cord3n umbilical con el gobierno del que forman parte. Un proyecto positivo que fortalecer3 el desarrollo institucional del Pa3s, se ha estrellado contra el muro de la pol3tica electoral.

AMLO y sus voceros se quejaron de inmediato. La paranoia del "compl3" continua y, aunque no se utiliz3 este t3rmino, alegaron que es una forma de "atarle las manos", de "cortarle las alas", o en otras palabras, "de evitar que cumpla los compromisos hechos con el pueblo". La reacci3n es a todas luces exagerada ya que la autonom3a de las instituciones no implica cederles un poder sin l3mite, m3s bien acota la discrecionalidad gubernamental y coadyuva que se ejerzan mejor las funciones p3blicas.

No menos sorprendente fue la reacci3n de Felipe Calder3n, al conminar a los legisladores panistas a detener la iniciativa para la que hab3a aceptaci3n. Se aleg3 que necesitaban tiempo para reflexionar sobre el tema, aunque la raz3n de peso para frenar la aprobaci3n de la iniciativa es evitar que AMLO se transforme una vez m3s en v3ctima y que ello le sume votantes en una elecci3n que ser3 muy disputada.

En cierta medida esta es otra variante de la paranoia perredista, alimentada por el mismo objetivo de ganar la elecci3n de julio a toda costa, que ya despu3s habr3 tiempo para gobernar como se debe.

Las tareas de las instancias financieras mencionadas requieren perfeccionarse y la autonom3a es una buena manera de lograrlo. En el caso de la administraci3n tributaria, a cargo del SAT, la batalla contra la evasi3n fiscal est3 lejos de ganarse. En los 3ltimos añes se ha incrementado significativamente el n3mero de contribuyentes registrados, sin embargo el incumplimiento de las obligaciones fiscales es considerable. Minimizar la evasi3n podr3a incrementar la recaudaci3n tributaria entre 30 y 40 por ciento con respecto a los niveles actuales seg3n estimaciones de los especialistas. Para avanzar en este sentido la fiscalizaci3n deber3a construirse sobre lo ya edificado y la autonom3a del SAT ciertamente favorecer3 el avance en este sentido. Mantener el status quo del control fiscal es condenar la relaci3n recaudaci3n-actividad econ3mica al estancamiento, limitando severamente la capacidad de gasto p3blico.

Por su parte, el ente regulatorio del sistema de pensiones (Consar) establece entre otras cosas el destino de las aportaciones para el retiro, que actualmente suman cerca de 520 mil millones de pesos. El manejo adecuado de estos recursos es lo que posibilitar3 que millones de mexicanos alcancen en su momento una pensi3n digna, constituida con su propio esfuerzo. Conforme siga creciendo este acervo, la tentaci3n de gobernantes y legisladores de cualquier color, de utilizar estos recursos para proyectos pol3ticamente rentables, aunque financieramente cuestionables, es enorme. La autonom3a de la Consar, bien aplicada, ser3a una vacuna contra dislates que puedan dar al traste con el modus vivendi de las pr3ximas generaciones de pensionados.

De la misma forma, la autonom3a favorecer3a que la regulaci3n bancaria, de valores y seguros se conduzca con criterios de eficiencia y se tonifique el sistema financiero nacional y sobretodo, evitar que se utilicen estas instancias para doblegar voluntades o con fines persecutorios.

Las instituciones gubernamentales aut3nomas han obtenido buenos resultados. El control de la inflaci3n y la autonom3a del Banco de M3xico no son eventos independientes. Lo mismo puede decirse de la credibilidad electoral y el IFE y del camino hacia una mayor transparencia gubernamental (y eventualmente mejor rendici3n de cuentas) y el IFAI, por citar algunos casos. La autonom3a no constituye un instrumento con el que los gobernantes le dan la espalda a los electores, no significa que el Estado ceda soberan3a, ni asimismo implica crear un para3so legal en el que las instituciones se mandan solas, como han señalado algunos de sus cr3ticos. Desde luego, requieren diseñarse cuidadosamente las funciones que debe cumplir cada entidad aut3noma, su estructura de gobierno, el perfil de sus funcionarios, los motivos para cesarlos y las sanciones correspondientes si así se requiere. La autonom3a es una forma de separar la gesti3n gubernamental de las tentaciones de la mala pol3tica y de permitir que la administraci3n p3blica responda mejor a los intereses de la sociedad, en vez de los intereses de sus gobernantes.

Aprovecho estas 3ltimas l3neas para dese3r a los lectores felices fiestas de fin de año y lo mejor para el 2006.

Mauricio Gonz3lez es Economista. Comentarios a magg01@hotmail.com



COLABORADOR INVITADO

No nos hagamos bolas con China

ENRIQUE DUSSEL PETERS



China no es "otro pa3s" que se integra al mercado mundial. En pocos añes ser3 el principal exportador mundial y en 2006/2007 de EU, nuestro principal socio comercial; adem3s, se estima que antes

del 2039 se convierta en la principal econom3a, sobrepasando la estadounidense. El peso de China en el mercado mundial -alrededor del 20 por ciento de la poblaci3n- genera un proceso hasta ahora no experimentado.

Por primera vez desde el siglo XX la pregunta no es cu3l ser3a el efecto del pa3s X al integrarse al mercado mundial, sino ¿puede el mercado mundial "sustentar" la integraci3n de China? Es decir, China no es un pa3s m3s, ni puede estimarse adecuadamente v3a elasticidades, considerando que est3 creando, ocupando y desplazando masivamente a sus competidores, y creando oportunidades seg3n su demanda: durante 2001-2005 sus importaciones habr3n pasado de 240,000 a 600,000 millones de d3lares, creando así masivas oportunidades para productores de materias primas, alimentos, bienes intermedios y de capital. Hoy, EU y China son las "locomotoras" generadoras de demanda global.

China no es ni un pa3s en v3as de desarrollo ni uno industrializado. Por el momento, cuenta con un PIB per c3pita 5 veces menor a M3xico y m3s bien estar3a apenas por encima de los pa3ses menos desarrollados. Por otro lado, y ante la masiva y creciente polarizaci3n

de empresas, sectores y territorios cuenta con alrededor de 300 millones de habitantes con un nivel de ingreso per c3pita semejante al de la media mexicana, e incluso superior.

Si bien hist3ricamente China ha sido un comprometido miembro de grupos como el G77 y el G20 y se ha beneficiado del tratamiento como pa3s en v3as de desarrollo, en el mediano y largo plazo tendr3 nuevos intereses. En el caso de las patentes y la propiedad intelectual, por ejemplo, es de preverse que ante la investigaci3n y desarrollo y las innovaciones que est3n generando sus empresas de alta tecnolog3a -Lenovo, ZTE, Huawei y Great Wall, entre otras- buscar3 el cumplimiento de estas medidas a nivel global.

Hoy por hoy las instituciones internacionales y multilaterales no est3n preparadas para enfrentar los efectos generados por la integraci3n de China al mercado mundial. El debate en torno a China a nivel global pareciera proponer: China es la "f3brica mundial", pa3ses como Brasil le proveen de materias primas, otros, como la India, se convierten en los proveedores de telecomunicaciones y software, mientras que EU y la Uni3n Europea son los consumidores de sus mercanc3as. Fuera de la simplificaci3n de las implicaciones de China, lo peor de este ejemplo es que China no ser3 s3lo la "f3brica mundial": ante una econom3a extremadamente din3mica, el gobierno central chino realiza desde hace una d3cada enormes esfuerzos para "escalar" la cadena de valor agregado y especializarse

en los segmentos de alta tecnolog3a, tanto en la agricultura como en la manufactura y los servicios. Esto implica, entre otras cosas, que China no s3lo busca continuar en la producci3n hilo-t3xtil-confecci3n en los productos intensivos en fuerza de trabajo, sino tambi3n crear los bienes de capital, partes y componentes de los equipos requeridos para su producci3n, al igual que en otros sectores.

Ante la masiva integraci3n de China en diversos productos y mercados -de la confecci3n y electr3nica a crecientemente autopartes y en el corto plazo electr3nica, telecomunicaciones y autom3viles de marca propia, entre otros- instituciones como la Organizaci3n Mundial del Comercio (OMC) no han sabido enfrentar estos cambios globales. Los principales problemas comerciales con China se negocian en forma bilateral y no en la OMC o en otros foros multilaterales.

Todo lo anterior invita a tomar en serio a China, "no hacemos bolas", y a que tanto la iniciativa privada, el sector p3blico y la academia se dediquen institucionalmente y desde una perspectiva de largo plazo, con recursos, al caso China. M3xico no puede s3lo buscar una relaci3n con China en los foros multilaterales, sino que requiere de instituciones especializadas y de largo plazo que conozcan a las autoridades y a los sectores privado y acad3mico en China. La Comisi3n Bilateral existente es un primer paso, pero por el momento insuficiente ante los enormes retos que China implica para la econom3a mexicana. Es

indispensable comprometernos activamente en el G20, los pa3ses latinoamericanos -y particularmente el Mercosur- y Centroam3rica para avanzar en la relaci3n regional con China. Profundizar las relaciones bilaterales en el marco de la mencionada comisi3n y, particularmente, iniciar con su implementaci3n, pues no hemos logrado ir m3s all3 de su marco formal. Dentro de la Comisi3n Bilateral temas como la cooperaci3n de pol3tica industrial, de investigaci3n y desarrollo, de la relaci3n entre sectores y ciudades, del intercambio acad3mico, así como proyectos sociales, econ3micos, culturales y pol3ticos bilaterales debieran implementarse inmediatamente y con personal especializado y recursos. Esto, hoy por hoy, no se est3 haciendo.

M3xico debe enfrentar los retos y oportunidades creados por China de forma bilateral. De no hacerlo, tal y como ha sucedido desde el 2000, no tenemos la capacidad de competir con China, ni en M3xico ni en EU. No tenemos fuerza de trabajo barata comparable con China y sus empresas tienen avances tecnol3gicos y en investigaci3n y desarrollo que en M3xico no hemos logrado en las 3ltimas 3 d3cadas.

¿Qui3n se responsabilizar3 de esta relaci3n bilateral de largo plazo?, ¿el sector privado, el p3blico, la C3mara de Diputados, de Senadores...?

Enrique Dussel Peters, Posgrado en Econom3a, UNAM, <http://dusselpeters.com>