

Opini3n financiera

COORDENADAS

C3mo par3 Hacienda el avance del peso

ENRIQUE QUINTANA



La Secretar3a de Hacienda hizo una carambola de tres bandas el viernes pasado y sorprendi3 a los mercados.

La primera ocurri3 al aprovechar un d3lar de a 10 pesos, el m3s barato desde octubre de 2002, y compr3 una suficiente cantidad como para "hacer un guardadito" de 8 mil millones que le servir3 para realizar pagos y compras en los siguientes meses.

Actu3 de la misma manera que una empresa que tuviera que hacer futuros pagos en d3lares al aprovechar la ventaja de un peso fuerte frente a la moneda norteamericana.

La segunda banda tiene que ver con el efecto de esta medida, pues las reservas internacionales del Banco de M3xico bajaron en casi 10 por ciento, a 78 mil 885 millones de d3lares y con ello dej3 de haber "acumulaci3n indeseada de reservas".

El nivel de reservas qued3 cercano al que se ten3a en la segunda semana de enero y por esa raz3n, el Banco de M3xico tom3 la determinaci3n de suspender la subasta diaria de d3lares.

El efecto de esa decisi3n es una reducci3n de la oferta cotidiana de divisas en el mercado y ante esa expectativa se detuvo la incontentible carrera alcista del peso frente al d3lar.

El peso se depreci3 de golpe cerca de 10 centavos y se gener3 la expectativa de podr3a depreciarse todav3a m3s.

La tercera banda fue por el posible efecto duradero, que podr3a dar lugar a un est3mulo a la actividad exportadora del sector manufacturero, cuya competitividad estaba siendo tremendamente amenazada por el "superpeso".

S3lo en otra ocasi3n, el gobierno le hab3a dado una mordida a las reservas, cuando en abril de 2003 decidi3 hacer pagos anticipados de su deuda externa por poco menos de 4 mil millones de d3lares.

En esta ocasi3n, no hay vencimientos importantes en el corto plazo por lo que una de las motivaciones fue obtener una ventaja para las finanzas p3blicas, m3s que asegurarse la provisi3n de divisas o bajar la deuda.

De acuerdo con los Criterios Generales de Pol3tica Econ3mica, el tipo de cambio promedio de 2008 habr3a de ubicarse en 11.20 pesos por d3lar.

Hasta el viernes pasado, ese promedio fue de 10.46, es decir, 74 centavos por debajo del nivel con el que calcul3 el presupuesto.

El sector p3blico mexicano sigue siendo un exportador neto. Pese a las crecientes importaciones de gasolinas y petroqu3micos, el petr3leo sigue permitiendo un balance comercial positivo por lo que un peso m3s fuerte que lo previsto implica una merma de recursos.

La compra de 8 mil millones de d3lares a la menor cotizaci3n de los 3ltimos a3os permitir3 una compensaci3n parcial de ese efecto.

El viernes pasado no se pudo calibrar plenamente el efecto que tendr3 en el mercado

cambiario la suspensi3n de la venta de 40 millones de d3lares diarios a partir de agosto. El aumento de 10 centavos en la cotizaci3n del d3lar fue b3sicamente producto de expectativas.

No hay claridad a3n si ahora habr3a una tendencia alcista del d3lar y con cu3nta fuerza, pero quitar del mercado una oferta de 40 millones de d3lares al d3a no es poca cosa y seguramente vamos a tener un peso m3s d3bil de lo que muchos pensaban en el segundo semestre de este a3o.

Le hemos comentado en muchas ocasiones que es el gobierno y no el Banco de M3xico quien tiene la sart3n por el mango en la definici3n de la pol3tica cambiaria y aunque en esta medida no hay una modificaci3n formal s3 habr3a un efecto sobre la tendencia del peso.

En otras palabras, Hacienda mand3 el mensaje de que considera inconveniente para sus metas econ3micas que el peso contin3e fortaleci3ndose y por ello intervino en un mercado, que dejado a su libre juego, quiz3s nos hubiera llevado a niveles de apreciaci3n in-

sospechados, tal vez con un d3lar de 9.50 pesos o menos a la vuelta de algunos meses.

Los mensajes que mandan las autoridades a los mercados implican la determinaci3n de una voluntad.

Es decir, si no se frenara la tendencia al fortalecimiento de nuestra moneda con la suspensi3n de la subasta, quiz3s el gobierno podr3a echar mano de otros recursos para detenerlo.

Una de las preguntas que est3n sobre la mesa es c3mo le hizo Hacienda para juntar la bicoca de 80 mil millones de pesos con los que compr3 los d3lares.

No es tan complicado con los ingresos que tiene el gobierno actualmente.

Esta semana conoceremos el Informe Financiero Trimestral correspondiente al segundo trimestre del a3o. Sin embargo, los datos disponibles a mayo indican un super3vit de 110 mil millones de pesos as3 que hab3a de d3nde echar mano.

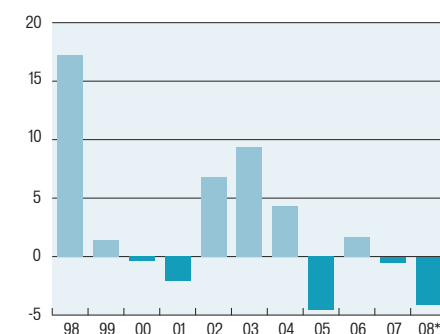
Para quienes deben tomar decisiones sobre sus finanzas personales, va a haber m3s claridad en los pr3ximos d3as, pero todo parece indicar que hay que visualizar un d3lar un poco m3s caro para la segunda parte de este a3o, m3s cerca de 11 pesos que de los 10 pesos, como se estaba presentando.

enrique.quintana@reforma.com

La ruta del 'superpeso'

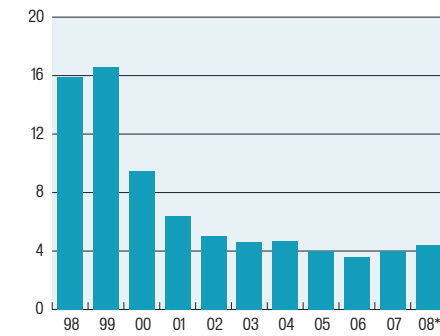
DEVALUACI3N NOMINAL
PROMEDIO ANUAL %

(Cifras negativas significan revaluaci3n)



INFLACI3N ANUAL PROMEDIO

(Porcentajes)



*Cifras al final de junio

Fuente: Banco de M3xico

Desde 1998, el peso no se ha devaluado en dos d3gitos al a3o y en contraste, con esta ser3n cinco ocasiones en las que se presenta una revaluaci3n en los promedios anuales del peso en la 3ltima d3cada.

COLABORADOR INVITADO

Evaluar el TLCAN

ENRIQUE DUSSEL



Los responsables de la pol3tica econ3mica en M3xico se han caracterizado por su reducida capacidad de evaluaci3n en al menos las 3ltimas dos d3cadas: probablemente desde la sustituci3n

de importaciones en la d3cada de los sesenta del siglo XX, y hasta julio de 2008, una de las principales dificultades de la pol3tica econ3mica ha sido la incapacidad de evaluar las propuestas de pol3tica econ3mica. Recordemos las recientes propuestas de crecer al 7 por ciento e incluso de generar 800 mil empleos anuales seg3n la actual administraci3n. El tema es mucho m3s apremiante ante la actual discusi3n sobre la pol3tica energ3tica y agr3cola, la inversi3n extranjera directa y el Tratado de Libre Comercio de Am3rica del Norte (TLCAN), entre muchos otros. En el caso de la industria maquiladora de exportaci3n, por ejemplo, no existe evaluaci3n p3blica alguna despu3s de m3s de 40 a3os de su existencia. Nos cuesta la evaluaci3n, sin lugar a dudas.

¿Qu3 tiene que ver lo anterior con el TLCAN? El Departamento de Comercio de EU, por ejemplo y al igual que muchas otras naciones, lleva a cabo evaluaciones peri3dicas, las cuales permiten un cierto nivel de discusi3n. El sector p3blico en estos pa3ses genera una metodolog3a com3n y resultados con respecto a los objetivos; reformas y profundos cambios resultan l3gicos y necesarios ante estas evaluaciones conjuntas.

¿Qu3 podemos decir del TLCAN suscrita en enero de 1994 desde una perspectiva mexicana? Destaca, en primera instancia, la falta de estos mecanismos de evaluaci3n. S3lo a finales de los noventa la C3mara de Senadores inici3 un primer esfuerzo en este sentido, aunque 3ste se vio reducido ante la continua injerencia del Ejecutivo en su momento. Segundo, no se trata de un debate necesariamente ideol3gico, a favor o en contra del libre comercio. Hoy, la discusi3n conceptual se concentra en las capacidades de los territorios de integrar justamente los productos y procesos tanto dom3sticos como externos. De igual forma, la discusi3n conceptual busca concentrar y concretar el an3lisis en temas sectoriales -la manufactura, agricultura, servicios e infraestructura, por ejemplo, pero tambi3n en productos y procesos mucho m3s espec3ficos para los que en la actualidad se cuenta con informaci3n puntual- y de variables precisas: empleo, salarios, exportaciones, importaciones, desarrollo tecnol3gico, etc3tera.

Tercero, el proceso comercial 1994-2008 puede dividirse en al menos tres grandes periodos: i) 1994-2002, con un significativo crecimiento de las exportaciones mexicanas a EU, as3 como de su participaci3n en el total importado por EU; en 2002 M3xico lleg3 a participar con el 11.61 por ciento de las importaciones de EU, el m3ximo hist3rico y desplazando a Jap3n como el segundo socio comercial de EU en 2001 y 2002, ii.) 2002-2005, un periodo en el que la din3mica de las importaciones estadounidenses crece con respecto al periodo anterior, pero en el que pr3cticamente s3lo China logra elevar su presencia en EU: su participaci3n en las importaciones estadounidenses aumenta del 10.81 por ciento en 2002 al 14.60 en 2005, mientras que la mexicana cae al 10.18 por ciento en 2005 y, iii) 2005-2007, en el cual la din3mica china contin3a, mientras que las exportaciones mexicanas parecieran estancarse y dinamizarse en algunos sectores como el petr3leo; en 2007 la participaci3n mexicana fue de 10.79 por ciento con respecto al total importado por EU y muy lejanos a sus propios niveles y a los de Canad3 y China, ahora el principal exportador a EU desde 2007.

Las tendencias anteriores -que no reflejan necesariamente un proceso de desintegraci3n de la econom3a mexicana con la estadounidense- son paralelas a otros 3ndices como el comercio intraindustria que s3 refleja el grado de integraci3n comercial: el coeficiente aumenta desde 1993 hasta finales de los ochenta y cae desde entonces continuamente hasta 2007.

Lo anterior ha sido planteado en innumerables ocasiones durante esta d3cada por organismos empresariales en cuero y calzado, confecci3n, juguetes, muebles y la electr3nica, mientras que en la cadena autopartes-automotriz se establece una cr3tica competencia en el corto plazo. En 2007 el petr3leo se convirti3 en el segundo cap3tulo de exportaci3n de M3xico a EU, y s3lo despu3s de la electr3nica; el petr3leo permiti3 casi el 30 por ciento del crecimiento de las exportaciones mexicanas a EU.

Se requiere una puntual evaluaci3n del TLCAN, una evaluaci3n general, de sus normas de origen, sectorial, regional, con base en variables que en su momento fueron enarboladas como las que beneficiar3an a M3xico y con respecto a la creciente competencia con Asia y China. ¿Tenemos capacidad de llevar a cabo este proceso a casi 15 a3os de su inicio y de sobrellevar la desintegraci3n comercial de la regi3n desde 2002?

Enrique Dussel es profesor del Posgrado en Econom3a de la UNAM y Coordinador del Centro de Estudios China-M3xico de la UNAM, <http://dusselpeters.com>



TUS TALENTOS EN ACCI3N

Revoluciona tus recursos humanos

GABRIEL GONZÁLEZ-MOLINA



Una decisi3n que m3s afecta las finanzas de cada organizaci3n es responder a la pregunta: ¿Con base en qu3 puedo fincar expectativas de grandeza sobre cada colaborador?

¿Cu3ndo premian a Recursos Humanos?

Hace unos d3as platicaba con uno de los grandes empresarios del pa3s y me comentaba: "todas las funciones de una empresa han evolucionado significativamente en los 3ltimos veinte a3os, menos una: la direcci3n de recursos humanos. Esa funci3n sigue operando como hace siglos".

Este empresario tiene absoluta raz3n: las formas tradicionales de archivar y procesar datos e im3genes han cedido paso a la inform3tica, las l3neas de ensamblaje han dado paso a procesos automatizados de manufactura, la distribuci3n se ha convertido en log3stica y nada se diga de las finanzas, o de las tecnolog3as aplicadas a las fuerzas de ventas, promoci3n y marketing. Nada es igual a como se hac3an las cosas hace veinte a3os. Es m3s, algunas 3reas han aumentado su valor corporativo. Que no te sorprenda saludar al miembro de log3stica o de inform3tica en el comit3 ejecutivo. Y, cuando se trata de asignar recursos, ¿Qui3n se atreve a negarle presupuesto a algui3n que propone reducir los tiempos de entrega, o eliminar defectos y devoluciones, o c3mo aumentar las ventas en dos d3gitos?

Ahora dirige tu atenci3n al 3rea de 'recursos humanos' y preg3ntate: ¿En qu3 grado han

aumentado su sofisticaci3n para seleccionar y desarrollar el potencial de cada colaborador? M3s importante a3n: si partimos que la n3mina sigue siendo el gasto m3s significativo para la mayor3a de las empresas y, por ende, establecer expectativas, desarrollar el desempe3o individual y grupal y afinar los roles son las decisiones vitales, ¿Qu3 tecnolog3as emplean para resolver cada una de estas cuestiones? Parece mentira, pero el factor que representa el potencial m3s significativo para impulsar el 3xito de cualquier organizaci3n es precisamente aquel que menor sofisticaci3n tecnol3gica recibe por parte de la direcci3n. Esto explica que la funci3n de 'recursos humanos' se haya devaluado gradualmente al pasar de los a3os. ¿Cu3ndo fue la 3ltima vez que viste al 3rea de recursos humanos ser ovacionada por el comit3 ejecutivo? Si tu memoria no te falla, sucedi3o precisamente lo contrario: la 3ltima vez que apareci3 su director fue para pedirle una m3s severa reducci3n de personal. ¿A qu3 se debe esta ca3da?

Una direcci3n opaca, pero pol3ticamente correcta

A riesgo de simplificar demasiado, un departamento t3pico de recursos humanos fija expectativas sobre una persona con base en un 'perfil del puesto'. Este perfil se ha construido con base en un sistema de percepciones acerca de las competencias necesarias para cada puesto. No debemos negar que muchos de estos requisitos son importantes, particularmente en lo que se refiere a la seguridad y para que los procesos cr3ticos marchen a un nivel esen-

cial de calidad. En sus formatos m3s arcaicos, este sistema de perfiles es producto de lo que todos quieren. A trav3s de entrevistas a jefes, colegas y subordinados, se llega a una definici3n de expectativas 'pol3ticamente correctas', ya que complacen a todos. El problema es que estos 'perfiles de puesto' no producen excelencia ni est3n directamente relacionados con el desempe3o que genera utilidades.

La renovaci3n que hace falta

La reactivaci3n urgente en los departamentos de recursos humanos se sintetiza as3: la selecci3n de personal, as3 como la definici3n de expectativas y el desarrollo de cada colaborador debe sustentarse sobre la base del talento. El problema central es que las organizaciones operan al margen del talento humano; es decir, son ciegas en t3rminos de visualizar las fortalezas y no fortalezas innatas de cada colaborador. Esto es lo que genera una hemorragia real pero invisible. Es en esta 3rea donde se pueden generar grandes beneficios en las cuatro cuestiones vitales en la actualidad: absoluta precisi3n, crecimiento en ventas, innovaci3n y velocidad.

Una nueva generaci3n de Directores de Recursos Humanos

La buena noticia es que hay un n3mero cada vez mayor de directores de recursos humanos que han despertado a esta urgente necesidad de reactivar las funciones de sus 3reas y de ligarlas a lo que verdaderamente importa. Un signo alentador es la reciente creaci3n de nuevos foros y agrupaciones de directores de recursos humanos quienes manifiestan un

genuino inter3s en enfatizar el talento como parte sustancial de la agenda de negocios en M3xico. Otro signo alentador es que un grupo de corporaciones han decidido tomar una decisi3n radical para revolucionar el impacto de sus 3reas de recursos humanos: a partir de ahora, las expectativas de todos y cada uno de sus empleados y asociados deber3n estar basadas en sus talentos. Esto ha generado un nuevo y muy poderoso sistema, el cual consta de tres etapas b3sicas: (1) el director general de la empresa, junto con su director de recursos humanos, identifican los talentos y no talentos de cada colaborador; (2) con el apoyo de los gerentes, se afina el rol de cada colaborador con base en el perfil de cada persona; y (3) se estructuran grupos de trabajo con base en los talentos que m3s alto desempe3o generan. Estas tres etapas culminan en un ejercicio de validaci3n: todo esto habr3 de ser relacionado con las variables importantes del negocio: ventas, calidad, innovaci3n, velocidad y utilidades.

Es urgente que tu negocio tambi3n aprenda a asociar la gerencia de talentos con el desempe3o financiero de la empresa. Debes unirte a las mejores organizaciones que ya han iniciado esta revoluci3n. En s3ntesis: se trata de aprender a poner tus talentos en acci3n.

Gabriel Gonz3lez Molina es creador del sistema "MyRole: Identifica y aplica tus talentos en un rol perfecto". Es fundador de Un Mill3n de Mexicanos en Talentos. Durante trece a3os fue l3der de pr3ctica en la Organizaci3n Gallup. Contactar en: gabriel@mistalentos.org