

# Opinión financiera

COORDENADAS

## Cómo paró Hacienda el avance del peso

ENRIQUE QUINTANA



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

La primera ocurrió al aprovechar un dólar de a 10 pesos, el más barato desde octubre de 2002, y compró una suficiente cantidad como para "hacer un guardadito" de 8 mil millones que le servirá para realizar pagos y compras en los siguientes meses.

Actuó de la misma manera que una empresa que tuviera que hacer futuros pagos en dólares 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 México bajaron en casi 10 por ciento, a 78 mil 885 millones de dólares y con ello dejó de haber "acumulación indeseada de reservas".

El nivel de reservas quedó cercano al que se tenía en la segunda semana de enero y por esa razón, el Banco de México tomó la **determinación de suspender la subasta diaria de dólares**.

El efecto de esa decisión es una **reducción de la oferta cotidiana de divisas** en el mercado y ante esa expectativa se detuvo la incontentible carrera alcista del peso frente al dólar.

El peso se depreció de golpe cerca de **10 centavos** y se generó la expectativa de podría depreciarse todavía más.

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

Sólo en otra ocasión, el gobierno le había dado una mordida a las reservas, cuando en abril de 2003 decidió hacer pagos anticipados de su deuda externa por poco menos de 4 mil millones de dólares.

En esta ocasión, no hay vencimientos importantes en el corto plazo por lo que una de las motivaciones fue **obtener una ventaja para las finanzas públicas**, más que asegurarse la provisión de divisas o bajar la deuda.

De acuerdo con los Criterios Generales de Política Económica, el tipo de cambio promedio de 2008 habría de ubicarse en 11.20 pesos por dólar.

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

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

La compra de 8 mil millones de dólares a la menor cotización de los últimos años permitirá una **compensación parcial de ese efecto**.

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

cambiario la suspensión de la venta de 40 millones de dólares diarios a partir de agosto. **El aumento de 10 centavos** en la cotización del dólar fue básicamente **producto de expectativas**.

No hay claridad aún si ahora habrá una tendencia alcista del dólar y con cuánta fuerza, pero quitar del mercado una oferta de 40 millones de dólares al día no es poca cosa y seguramente vamos a tener **un peso más débil de lo que muchos pensaban** en el segundo semestre de este año.

Le hemos comentado en muchas ocasiones que es el gobierno y no el Banco de México quien tiene la sartén por el mango en la definición de la política cambiaria y aunque en esta medida no hay una modificación formal sí habrá un efecto sobre la tendencia del peso.

En otras palabras, Hacienda mandó el mensaje de que **considera inconveniente** para sus metas económicas **que el peso continúe fortaleciéndose** y por ello intervino en un mercado, que dejado a su libre juego, quizás nos hubiera llevado a niveles de apreciación in-

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

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

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

Una de las preguntas que están sobre la mesa es cómo le hizo Hacienda para **juntar la bicoca de 80 mil millones de pesos** con los que compró los dólares.

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

Esta semana conoceremos el Informe Financiero Trimestral correspondiente al segundo trimestre del año. Sin embargo, los datos disponibles a mayo indican un **superávit de 110 mil millones de pesos** así que había de dónde echar mano.

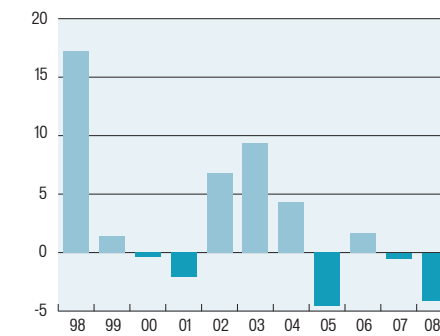
Para quienes deben tomar decisiones sobre sus finanzas personales, va a haber más claridad en los próximos días, pero todo parece indicar que hay que visualizar un dólar un poco más caro para la segunda parte de este año, más cerca de 11 pesos que de los 10 pesos, como se estaba presentando.

enrique.quintana@reforma.com

### La ruta del 'superpeso'

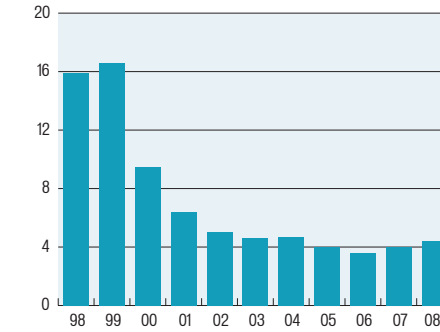
DEVALUACIÓN NOMINAL  
PROMEDIO ANUAL %

(Cifras negativas significan revaluación)



INFLACIÓN ANUAL PROMEDIO

(Porcentajes)



\*Cifras al final de junio

Fuente: Banco de México

Desde 1998, el peso no se ha devaluado en dos dígitos al año y en contraste, con esta serán cinco ocasiones en los que se presenta una revaluación en los promedios anuales del peso en la última década.

### COLABORADOR INVITADO

## Evaluar el TLCAN

ENRIQUE DUSSEL



Los responsables de la política económica en México se han caracterizado por su reducida capacidad de evaluación en los últimos dos decadas: probablemente desde la sustitución

de importaciones en la década de los sesenta del siglo XX, y hasta julio de 2008, una de las principales dificultades de la política económica ha sido la incapacidad de evaluar las propuestas de política económica. Recordemos las recientes propuestas de crecer al 7 por ciento e incluso de generar 800 mil empleos anuales según la actual administración. El tema es mucho más apremiante ante la actual discusión sobre la política energética y agrícola, la inversión extranjera directa y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), entre muchos otros. En el caso de la industria maquiladora de exportación, por ejemplo, no existe evaluación pública alguna después de más de 40 años de su existencia. Nos cuesta la evaluación, sin lugar a dudas.

¿Qué 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 periódicas, las cuales permiten un cierto nivel de discusión. El sector público en estos países genera una metodología común y resultados con respecto a los objetivos; reformas y profundos cambios resultan lógicos y necesarios ante estas evaluaciones conjuntas.

¿Qué podemos decir del TLCAN suscrita en enero de 1994 desde una perspectiva mexicana? Destaca, en primera instancia, la falta de estos mecanismos de evaluación. Sólo a finales de los noventa la Cámara de Senadores inició un primer esfuerzo en este sentido, aunque éste se vio reducido ante la continua injerencia del Ejecutivo en su momento. Segundo, no se trata de un debate necesariamente ideológico, a favor o en contra del libre comercio. Hoy, la discusión conceptual se concentra en las capacidades de los territorios de integrar justamente los productos y procesos tanto domésticos como externos. De igual forma, la discusión conceptual busca concentrar y concretar el análisis en temas sectoriales -la manufactura, agricultura, servicios e infraestructura, por ejemplo, pero también en productos y procesos mucho más específicos para los que en la actualidad se cuenta con información puntual- y de variables precisas: empleo, salarios, exportaciones, importaciones, desarrollo tecnológico, etcétera.

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, así como de su participación en el total importado por EU; en 2002 México llegó a participar con el 11.61 por ciento de las importaciones de EU, el máximo histórico y desplazando a Japón como el segundo socio comercial de EU en 2001 y 2002, ii.) 2002-2005, un período en el que la dinámica de las importaciones estadounidenses crece con respecto al período anterior, pero en el que prácticamente sólo China logra elevar su presencia en EU: su participación 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 dinámica china continúa, mientras que las exportaciones mexicanas parecieran estancarse y dinamizarse en algunos sectores como el petróleo; en 2007 la participación 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 Canadá y China, ahora el principal exportador a EU desde 2007.

Las tendencias anteriores -que no reflejan necesariamente un proceso de desintegración de la economía mexicana con la estadounidense- son paralelas a otros índices como el comercio intraindustria que sí refleja el grado de integración 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 década por organismos empresariales en cuero y calzado, confección, juguetes, muebles y la electrónica, mientras que en la cadena autopartes-automotriz se establece una crítica competencia en el corto plazo. En 2007 el petróleo se convirtió en el segundo capítulo de exportación de México a EU, y sólo después de la electrónica; el petróleo permitió casi el 30 por ciento del crecimiento de las exportaciones mexicanas a EU.

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

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



### TUS TALENTOS EN ACCIÓN

## Revoluciona tus recursos humanos

GABRIEL GONZÁLEZ-MOLINA



Una decisión que más afecta las finanzas de cada organización es responder a la pregunta: ¿Con base en qué puedo fijar expectativas de grandeza sobre cada colaborador?

¿Cuándo premian a Recursos Humanos?

Hace unos días platicaba con uno de los grandes empresarios del país y me comentaba: "todas las funciones de una empresa han evolucionado significativamente en los últimos veinte años, menos una: la dirección de recursos humanos. Esa función sigue operando como hace siglos".

Este empresario tiene absoluta razón: las formas tradicionales de archivar y procesar datos e imágenes han cedido paso a la informática, las líneas de ensamblaje han dado paso a procesos automatizados de manufactura, la distribución se ha convertido en logística y nada se diga de las finanzas, o de las tecnologías aplicadas a las fuerzas de ventas, promoción y marketing. Nada es igual a como se hacían las cosas hace veinte años. Es más, algunas áreas han aumentado su valor corporativo. Que no te sorprenda saludar al miembro de logística o de informática en el comité ejecutivo. Y, cuando se trata de asignar recursos, ¿Quién se atreve a negarle presupuesto a alguien que propone reducir los tiempos de entrega, o eliminar defectos y devoluciones, o cómo aumentar las ventas en dos dígitos?

Ahora dirige tu atención al área de 'recursos humanos' y pregúntate: ¿En qué grado han

aumentado su sofisticación para seleccionar y desarrollar el potencial de cada colaborador? Más importante aún: si partimos que la nómina sigue siendo el gasto más significativo para la mayoría de las empresas y, por ende, establecer expectativas, desarrollar el desempeño individual y grupal y afinar los roles son las decisiones vitales, ¿Qué tecnologías emplean para resolver cada una de estas cuestiones? Parece mentira, pero el factor que representa el potencial más significativo para impulsar el éxito de cualquier organización es precisamente aquel que menor sofisticación tecnológica recibe por parte de la dirección. Esto explica que la función de 'recursos humanos' se haya devaluado gradualmente al pasar de los años. ¿Cuándo fue la última vez que viste al área de recursos humanos ser ovacionada por el comité ejecutivo? Si tu memoria no te falla, sucedió precisamente lo contrario: la última vez que apareció su director fue para pedirle una más severa reducción de personal. ¿A qué se debe esta caída?

Una dirección opaca, pero política-mente correcta

A riesgo de simplificar demasiado, un departamento típico 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 críticos marchen a un nivel esen-

cial de calidad. En sus formatos más arcaicos, este sistema de perfiles es producto de lo que todos quieren. A través de entrevistas a jefes, colegas y subordinados, se llega a una definición de expectativas 'políticamente correctas', ya que complacen a todos. El problema es que estos 'perfiles de puesto' no producen excelencia ni están directamente relacionados con el desempeño que genera utilidades.

La renovación que hace falta

La reactivación urgente en los departamentos de recursos humanos se sintetiza así: la selección de personal, así como la definición 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 términos de visualizar las fortalezas y no fortalezas innatas de cada colaborador. Esto es lo que genera una hemorragia real pero invisible. Es en esta área donde se pueden generar grandes beneficios en las cuatro cuestiones vitales en la actualidad: absoluta precisión, crecimiento en ventas, innovación y velocidad.

Una nueva generación de Directores de Recursos Humanos

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

genuino interés en enfatizar el talento como parte sustancial de la agenda de negocios en México. Otro signo alentador es que un grupo de corporaciones han decidido tomar una decisión radical para revolucionar el impacto de sus áreas de recursos humanos: a partir de ahora, las expectativas de todos y cada uno de sus empleados y asociados deberán estar basadas en sus talentos. Esto ha generado un nuevo y muy poderoso sistema, el cual consta de tres etapas básicas: (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 más alto desempeño generan. Estas tres etapas culminan en un ejercicio de validación: todo esto habrá de ser relacionado con las variables importantes del negocio: ventas, calidad, innovación, velocidad y utilidades.

Es urgente que tu negocio también aprenda a asociar la gerencia de talentos con el desempeño financiero de la empresa. Debes unirte a las mejores organizaciones que ya han iniciado esta revolución. En síntesis: se trata de aprender a poner tus talentos en acción.

Gabriel González Molina es creador del sistema "MyRole: Identifica y aplica tus talentos en un rol perfecto". Es fundador de Un Millón de Mexicanos en Talentos. Durante trece años fue líder de práctica en la Organización Gallup. Contactar en: [gabriel@mistalentos.org](mailto:gabriel@mistalentos.org)