

OPINIÓN DE NEGOCIOS

GLOSAS MARGINALES
EVERARDO ELIZONDO



De monedas y de huevos

"DENUNCIAS" Y HECHOS

Los críticos usuales de la política monetaria y cambiaria de México, en su obsesión monomática, han querido convencer al público de que la reciente depreciación del tipo de cambio del peso es un "problema" desastroso, peculiar de nuestra economía. (No deja de ser curioso que igual opinan cuando el peso está "fuerte"). Además, dicen, es consecuencia de errores tanto de diseño ("el modelo", sabe usted) como de instrumentación, atribuibles a la rigidez y torpeza de la SHCP y de Banxico. ¿De veras?

Un vistazo a las cifras es suficiente para echar por tierra el infundio anterior. Sin embargo, algunos aquejados de irritación permanente parecen estar inmunizados frente al poder curativo de los hechos. Van unos cuantos ejemplos, para ilustrar el punto. De marzo de 2014 al mismo mes de este año, el dólar canadiense se ha devaluado 11.3 por ciento; el real brasileño, 17.9 por ciento; el peso chileno, 9.5 por ciento; el euro, 18.8 por ciento; el rublo ruso, 41.8 por ciento; y el peso mexicano, 12.4 por ciento.

Hace un par de semanas señalé, en este mismo espacio, que las devaluaciones listadas, y muchas otras similares, son consecuencia de dos factores principales, los cuales tienen repercusiones globales: 1.- la caída de los precios de las materias primas (i.e., petróleo); y, 2.- el inminente inicio del alza de las tasas de interés en Estados Unidos.

Lo demás son ganas de alamar con la imagen de catastrofismos dizque de origen local.

HUEVOS PASADOS

Una nota periodística, fechada el pasado día 25 de marzo, dice escuetamente que los diputados "aprobaron un exhorto a las autoridades para detener el alza del precio del huevo y, a la vez, que se sancione a los encarecedores. Además, pidieron una política de precios máximos."

¿Precios máximos? Si el "precio máximo" (políticamente determinado) se sitúa por debajo del precio de mercado, los productores no estarán dispuestos a ofrecer todo lo que los consumidores desean comprar, y el resultado será lo que llamamos "escasez" —y un

"mercado negro"—. Y será consecuencia de una disposición gubernamental. No hay nada nuevo bajo el sol, advierte el Eclesiastés.

No mucho tiempo antes, la prensa había recogido las declaraciones de las autoridades aludidas, en relación con el mismo tema. En opinión del gobierno, no existe razón económica que explique el aumento, calificando el asunto como producto de la especulación, y anunciando un examen del incremento para determinar si está justificado por el lado de los costos. ¿Sólo por el lado de los costos? Tenía entendido que el precio "correcto" lo determinan la oferta y la demanda.

Recientemente, el Gobierno determinó la suspensión de operaciones de dos proveedores. Ello, seguramente, contribuirá a aumentar (!) la cantidad ofrecida.

Lo citado avala, una vez más, el pesimismo. ¿Por qué? Porque sustenta la percepción de que en nuestro medio la racionalidad económica está supeditada a la retórica política. Para "los viejos de la aldea", como yo, las reacciones reportadas traen un recuerdo penoso de las políticas económicas de hace varias décadas, dominadas por un populismo ramplón. Y así nos fue.

Como decía hace años F.A. Hayek, con propósito descriptivo y sin el más mínimo afán de queja: "A los economistas les toca estudiar un campo en el que, más que en casi cualquier otro, se muestra la insensatez humana". Exceptuando la política, desde luego.

El autor es economista independiente.

¿QUO VADIS?
ENRIQUE
DUSSEL PETERS



La nueva normalidad china, ¿y México?

Hemos analizado en esta columna con detalle en estas últimas colaboraciones la relación de México y América Latina y el Caribe con China (ALC) y nos parece relevante integrar un elemento adicional a considerar: el concepto de la "nueva normalidad" china planteado en forma insistente recientemente, así como sus implicaciones para ALC y México.

El concepto surge recientemente —y planteado por el Presidente Xi Jinping desde 2013— en el contexto de la caída del crecimiento del PIB chino: si desde la década de los 80 del siglo 20 China venía creciendo a tasas de dos dígitos, la "nueva normalidad" china desde finales del siglo 20 hace frente a un crecimiento inferior: en 2014 de 7.4 por ciento e incluso una dinámica inferior al 7 por ciento en el futuro (el Fondo Monetario Internacional prevé 6.8 por ciento para 2015). La "nueva normalidad" china, sin embargo, es reflejo de profundos cambios estructurales domésticos y es parte de una nueva estrategia internacional que, en la mayoría de los casos, todavía no se ha comprendido a detalle.

Después de 3 décadas de rápido crecimiento, desde la última década del siglo 20 el gobierno central chino se dispuso a implementar un grupo de profundos cambios y reorientaciones de su aparato productivo: de una alta dependencia de las exportaciones —manufacturas ligeras de bajo valor agregado en su mayoría, altamente de-

pendientes de la inversión extranjera directa (IED)— a una reorientación hacia el mercado interno y exportaciones de empresas chinas de mayor valor agregado y creciente complejidad tecnológica y, al menos tan relevante, masivas salidas de IED —se espera que en un par de años las salidas de IED sean superiores a las entradas— y un profundo proceso de urbanización (siendo que en los últimos años la población urbana rebasó el 50 por ciento de la población total).

Además de estos cambios domésticos, sin embargo, es al menos tan importante considerar la nueva presencia —o "normalidad"— de China en el escenario internacional. Si hasta hace poco, China pretendía relaciones "armoniosas" con el resto del mundo, China en el último lustro no sólo ha buscado reformar las instituciones internacionales —como las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, entre otros—, sino plantear nuevas instituciones "con características chinas". Además de los crecientes flujos de salida de IED, en el rubro comercial el liderazgo de China en la APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) y sus diferencias con el TPP (Trans-Pacific Partnership) han impuesto un sello de la estrategia internacional china.

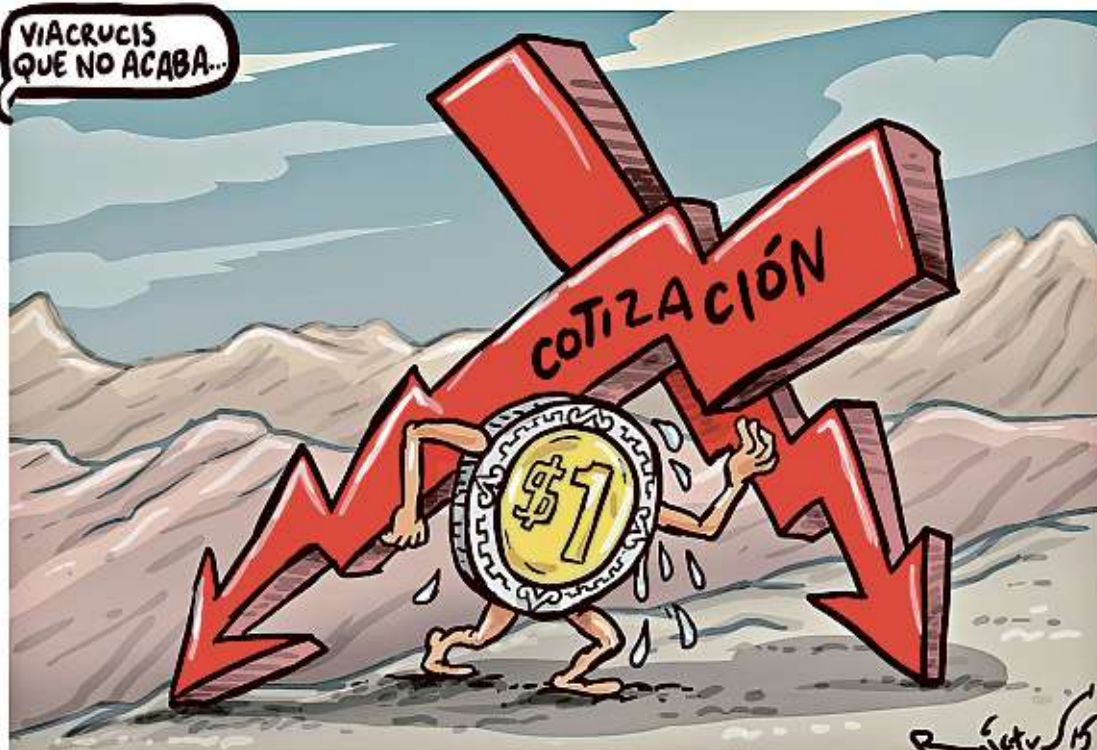
Es, sin embargo, mucho más clara y nítida la "nueva normalidad" china en las nuevas instituciones creadas por China desde 2014: bajo el lema de "un cinturón-un camino",

el Presidente Xi Jinping inició desde septiembre de 2014 con la presentación de un grupo de nuevas instituciones bajo la estrategia de una nueva "Ruta de la Seda" (terrestre y marítima) que abarca Asia, Europa y África. Estas estrategias se han concentrado, por el momento, en el aporte de China de alrededor de 150 mil millones de dólares y particularmente en fondos y bancos de infraestructura: en julio de 2014 con los BRICS, también desde 2014 en el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (AIIB, por sus siglas en inglés), así como otras iniciativas con la propia Ruta de la Seda, entre otros. Si bien las autoridades chinas han destacado que estas nuevas instituciones bajo el liderazgo chino son compatibles y "complementarias" con las estructuras regionales y globales existentes, hay claras competencias y enfoques divergentes. Estos fondos, por el momento, destacan por un alto pragmatismo —más allá de sistemas políticos prevalecientes— y con énfasis en proyectos de infraestructura de largo plazo.

Pareciera entonces que ya estamos viviendo un periodo de transición global —y con una propuesta china que va mucho más allá de un decrecimiento de su tasa del PIB— a la que países como Estados Unidos y Japón han reaccionado en forma contraria por el momento (en el caso del AIIB), mientras que otros países europeos han respondido en forma más pragmática.

ALC y México, por ahora, no parecieran haber percibido estos nuevos cambios globales; llama la atención que ALC no es todavía mencionada siquiera en la nueva "Ruta de la Seda", a diferencia de otros continentes. Los responsables de la política exterior debieran abordar la temática inmediatamente.

Profesor del Posgrado en Economía y Coordinador del Centro de Estudios China-México de la UNAM
<http://dusselpeters.com>



EN EL CAMPUS
LUIS RAMÓN CARAZO



Consejo de Administración

En las organizaciones, el Consejo de Administración (consejo) es un órgano de cuerpo colegiado de representación, cuya función primordial es vigilar el cumplimiento de las decisiones de los accionistas, así como realizar las actividades necesarias con el fin de supervisar una buena gestión, conducción, control y ejecución de los negocios de una sociedad. Es función primordial del consejo delimitar, planear y proponer a los accionistas, con base en su experiencia, capacidad técnica y prestigio profesional en materia de negocio, financiera, legal o administrativa; las estrategias generales de la sociedad, autorizar en algunas ocasiones puntuales la toma de las decisiones económicamente más representativas. Dentro de esas responsabilidades, el consejo tiene una serie de obligaciones que van enfocadas y encaminadas a llevar una buena gestión, siendo responsable en la preparación de las formalidades para el desarrollo de las asambleas de los accionistas y sus propias reuniones. Para el cumplimiento de lo anteriormente descrito, el consejo, deberá realizar funciones tales como la creación, funcionamiento e integración de diversos comités (Auditoría,

Prácticas Societarias, Finanzas; los dos primeros obligatorios para quienes cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores) integrados por consejeros relacionados o independientes. Por **consejo independiente** deberá entenderse a la persona que es ajena a la administración. El Consejo de Administración deberá reunirse periódicamente (por lo menos trimestralmente) y su presidente a través del secretario (por lo general un abogado) será el responsable de convocar y elaborar el orden del día, así como de presidir y coordinar las reuniones; en particular, esas reglas se aplican a las empresas que cotizan en bolsa, pero sería recomendable que quien no lo hace lo tome en cuenta para crear su propio cuerpo de gobierno. En México, muchas empresas optan por colocar a la cabeza del consejo y de la dirección general a la misma persona, tanto en las que cotizan en bolsa como aquellas que no lo hacen. Lo traigo a colación porque en el número de noviembre de 2014 de **Harvard Business Review** se publicó la lista de los que denominan mejores **CEO** (Chief Executive Officer) o **presidentes de consejo** en español, con base en un ranking que clasifica con datos financieros el

rendimiento de la inversión al final de 2013 a 1200 empresas de Norteamérica, Europa, Asia, América Latina y Australia. En el conteo final del listado se incluyeron a 827 presidentes de consejo y 832 empresas de 43 nacionalidades basadas en 30 países, pues eliminaron de la clasificación (de acuerdo con sus criterios de permanencia) a casi 300 empresas y a sus presidentes. No cabe duda que las estadísticas, como los bikinis, muestran mucho, pero ocultan lo importante, y aun así es una referencia significativa que el primero en la lista con datos a 2013 fue **Jeffrey Bezos, de Amazon**, con un retorno a los inversionistas de más de 14 mil por ciento desde que ocupa el puesto de presidente. La edad media de los enlistados es de 59 años, 25 por ciento tiene una maestría en negocios y la gran mayoría son ingenieros; en los primeros cien lugares sólo se registran 2 mujeres. De nuestro País, se ubicaron entre los primeros cien **Oscar González Rocha, de Southern Cooper**, subsidiaria indirecta de **Grupo México** en el lugar 16, y **Daniel Hajj Aboumrada, de América Móvil**, en el 26. Sirva para recordar el papel tan importante que debe desempeñar el Consejo de Administración y, por lo tanto, de su eficacia dependerá al calificar a una empresa de un buen o mal gobierno corporativo. Y, por cierto, para concluir, una pregunta: ¿usted cómo evalúa a su Consejo de Administración? Y como dicen en Sonora: "ahí le dejo la vibra chillando".

Luis Ramón Carazo es profesor de asignatura del ITAM, Consultor y Consejero de empresas.
lr_carazo@yahoo.com.mx

Seminario Ejecutivo

Service Quality Institute, el Líder Global en Estrategia de Servicio, presenta:

"Certificación Internacional en Servicio al Cliente"

4 días de inmersión total para certificarse en una metodología **estructurada y sistemática** para construir una **Cultura de Servicio** en su organización - y **transformar** la experiencia de sus clientes:

Del 5 al 8 de mayo México será nuevamente sede del **Seminario de Certificación Internacional en Servicio al Cliente**. Son 4 días de inmersión total para certificarse en una **Metodología Estructurada** de desarrollo del servicio.

FANS, no clientes
Se trata de aprender un modelo disciplinado para lograr FANS (en vez de simplemente "clientes"), a través de transformar dramáticamente la experiencia que viven los clientes al tratar con su organización.

Metodología Estructurada
El servicio superior no se improvisa. Con la estrategia correcta, es un **proceso** y un **sistema** que se puede desarrollar a voluntad.

El propósito del Seminario de Certificación es formar y acreditar líderes que luego **contagien** el sistema, facilitando la metodología al resto de su empresa.

Campamento Gerencial
Diseñado por **John Tschohl**, gurú mundial del servicio al cliente, el Seminario de Certificación es un Campamento Gerencial en 4.5 módulos intensivos: 0.5) **Diseñando el Modelo de Servicio**; 1) **Estrategia: el Efecto WOW**; 2) **LET: Liderazgo de Equipos Facultados**; 3) **Sentimientos: El Arte del Servicio Extraordinario**; 4) **Train-The-Trainers: Formando Formadores**.

Certificación Internacional
Al completar el programa, usted será acreditado con los diplomas **CCSL: "Lider Certificado en Servicio al Cliente"** y **CCST "Facilitador Certificado en Servicio al Cliente"**, avalados por el Service Quality Institute de Minneapolis.

Temario Gratis
Para más información y solicitar una copia GRATIS del temario completo en 29 páginas, contacte hoy con **Cristina Torres**, Directora de Negocios, enviándole un correo a cristina@servicequality.net - o llamando al (55) 4169-1185 y (55) 8421-2951.



John Tschohl, gurú mundial del servicio al cliente y Fundador de Service Quality Institute, creador de la Certificación Internacional en Servicio al Cliente.

Seminario de **Certificación Internacional en Servicio al Cliente:**
México DF, 5 al 8 de mayo 2015
Club de Banqueros

Información y reservaciones:
SQL de México, S.A. de C.V.
(55) 4169-1185, (55) 8421-2951
cristina@servicequality.net
www.servicequality.net/ref/

Service Quality Institute
El líder global en servicio al cliente

Libro Gratis. Para saber más, descargue GRATIS el libro "Servicio al Cliente, el Arma Secreta", de 384 páginas, el manual gerencial de Estrategia de Servicio de **John Tschohl**. Es suyo sin costo ni compromiso con sólo pedirlo aquí: www.servicequality.net/ref/