

OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK
JORGE A. MELÉNDEZ RUIZ



Lo que puedes controlar

"En tiempos de crisis es esencial reconocer las cosas que puedes controlar y las que no. En una crisis los que sobreviven y hasta florecen dedican 90% de su energía a lo que pueden controlar".

Fantásticas palabras de un artículo de Víctor Cheng, autor y ex consultor de McKinsey.

Estoy totalmente de acuerdo.

La columna es muy interesante (léela en inglés en nuestros sitios).

Cheng plantea que la salida del terrible impacto económico de la encerrona será moverse de cuarentenas geográficas (generalizadas) a cuarentenas de precisión (aplicadas sólo a los infectados).

Los países que están saliendo del problema (asiáticos) implementaron desde un inicio cuarentenas de precisión. Lo hicieron porque ya tenían experiencia y siguieron 6 pasos:

1. Estaban preparados: plan de respuesta, equipo, etc.
2. Respondieron rápido.
3. Aplicaron pruebas masivamente.
4. Identificaron a personas que tuvieron contacto con contagiados.
5. Implementaron cuarentenas de precisión con apps y GPS.
6. Toda la población usa mascarillas al salir.

Por eso digamos que medio se salvaron. **En el mundo occidental ya se nos fue ese tren porque no cumplimos los primeros dos pasos.**

Ahora **el camino son cuarentenas geográficas para controlar la epidemia... para luego aplicar**

cuarentenas de precisión hasta que existan tratamientos o vacunas (algo que llevará tiempo).

Para poder hacer esto hay que anotar los últimos 4 pasos. Según Cheng, son el único camino para evitar un golpazo económico de larga duración. Algo que sería devastador para el mundo.

Y especialmente para México, por cierto. Recordemos que aquí el 57% del empleo está en la economía informal. Eso nos hace muy vulnerables. Ah, y aparte tenemos un presidente inepto.

Regreso al inicio: enfocarse a las cosas que se pueden controlar.

Cheng asegura que el error más común al enfrentar una crisis es congelarse porque "esto no debería estar pasando". Esto desperdicia tiempo muy valioso para reaccionar rápidamente.

Un segundo yerro es desperdiciar recursos y energía buscando controlar lo que simplemente no es controlable.

En cambio, lo clave para sobrevivir y hasta destacar en una crisis es:

- a) **Aceptar que el mundo cambió.**
- b) **Entender qué cambió y por qué.**
- c) **Adaptarse, enfocando energías hacia dónde se dirige el mundo...** y no seguir insistiendo en preservar el pasado.

Eminentemente racional, ¿no crees?

Por ejemplo, veo cómo algunos emprendedores aprovechan la pandemia para producir caretas, fabricar mascarillas —o hasta traerlas de China—, para mezclar sanitizantes, etc.

Reconocen que el mundo cambió y se adaptan. En el corto plazo, proveyendo servicios o productos que son valiosos en este momento. Y, claro, ganando plata y dando empleos en el camino.

Algunos los critican por "abusivos". Yo no. Se están adaptando al presente y preparándose para el futuro.

Porque si el mundo cambia con una crisis, nosotros tenemos que cambiar también. En el corto plazo y en el largo plazo también.

Eventualmente esto pasará y la economía se reactivará.

Y, sin embargo, las cosas no serán iguales. El home office se puede volver más prevalente, el e-commerce puede ganar más terreno, quizá la industria del turismo cambie, el transporte podría alterarse, etc.

Como bien sugiere Cheng, habrá que estar atentos a qué empresas y sectores serán beneficiados con la nueva realidad. Y luego ajustar estrategias, tácticas y modelos de negocio.

Ah, y estrategias a nivel país también, ¿eh? Los sueños petroleros, aeroportuarios y de trenes faraónicos serán aún más obsoletos en la nueva realidad que viene. Apúntale Andrés Manuel.

Cierro con una pregunta matona del artículo: ¿en qué te estás enfocando hoy? Yo agregaría: ¿y mañana?

La respuesta puede determinar tu éxito. ¡Suerte en la faena!

Posdata. El "plan" económico de AMLO es ridículo. No entiende ni jota de economía. ¡Son las empresas y el empleo! Su inacción provocará una crisis mucho más profunda. Terrible.

EN POCAS PALABRAS...
"Controla tu destino".

Stephen Curry, jugador de basketball.

benchmark@reforma.com
Twitter: @jorgemelendez

reforma.com
/melendez

¿QUO VADIS?
ENRIQUE DUSSEL PETERS



Socialización de los costos y endeudamiento

Apenas el 22 de abril BBVA Research estimó para México un desempeño del PIB entre -6% y -12%, una pérdida de empleos de entre 0.9-1.1 millones, una caída del consumo privado en 2020 de -71%, y en el segundo trimestre de 2020 "la máxima registrada en la historia reciente y probablemente desde la Gran Depresión", con retos significativos en los mercados domésticos y externos, incluyendo un desplome de la inversión privada de más de 20.8% en 2020, con la expectativa de una recuperación en el tercer trimestre de 2020 y particularmente en 2021: el FMI apenas en sus últimas estimaciones proyecta un PIB del 3.3%.

Las cifras anteriores son dramáticas: **con la probable excepción de China, todos los países sufrirán impactos desastrosos en 2020.** De igual forma, todos los países —en la Unión Europea, Estados Unidos y Asia— están endeudándose para hacer frente a los efectos socioeconómicos del Covid-19; la CEPAL en su Observatorio del Covid-19 subraya las docenas de medidas que los países latinoamericanos están ejerciendo. **En Estados Unidos, por ejemplo, las medidas costarán por el momento alrededor de 94% de su PIB.**

En la semana del 21

de abril también México inició con estas medidas de políticas anticíclicas y de endeudamiento: el martes 21.4. Banxico anunció medidas por alrededor de 750,000 millones de pesos, el miércoles 22.4. el Presidente informó sobre once "medidas" que reorientarían y aumentarían el presupuesto federal en 622,565 millones de pesos y el Gobierno federal vendió deuda pública por 6,000 millones de dólares. **Más allá de debates sobre endeudamiento y políticas anticíclicas, ambas ya iniciaron, y con un costo de alrededor de entre el 8.3%-8.9%, México ya estaría implementado un amplio abanico de medidas socioeconómicas.**

Será crucial analizar en el futuro a detalle —en varios casos no se han especificado detalles— de cómo se socializará esta nueva deuda. Si bien existe una generalizada aceptación de que México no puede volver a socializar la deuda —y privatizar ganancias— como sucedió con la crisis de 1993 (Fobaproa), tampoco existe certeza de que los instrumentos actuales serán diferentes: la intención de apoyar a los pobres y a las micro, pequeñas y medianas empresas es, sin lugar a dudas, un cambio fundamental de política económica contracíclica, al igual que la búsqueda de una mayor eficiencia y

evitar la corrupción y clientelismo. La mayor parte de los instrumentos, por el momento, los implementará Banxico vía una mayor liquidez —sin definir costos específicos— y la compra de deuda pública y privada de instrumentos financieros —bancos y probablemente empresas privadas con problemas de liquidez por la pandemia y el tipo de cambio— a través de la Facultad de Liquidez Adicional Ordinaria (FLAO) y la Facultad de Reporto de Títulos Corporativos (FRTC): sólo se apoyarán títulos con calificaciones de deuda "A" —o "BB+ en la escala internacional"— con lo que sólo están orientados a las grandes empresas industriales, de servicios y bancos. Es decir, **Banxico se convertirá en el "prestamista de última instancia"** y garante de esta deuda pública y privada.

Todo lo anterior es perfectamente comprensible —más allá de tecnicismos y austeridades— y necesario, aunque **"la" diferencia con socializaciones históricas del endeudamiento y su socialización radicarán en el efectivo uso de estos recursos** —canalizados hacia programas sociales, las mipymes— y, sobre todo, **que los recursos se asocien con la participación de Banxico y el sector público en el capital social de las empresas y su posterior venta**, por el momento no previsto— y su (necesaria) socialización.

Los aspectos anteriores requieren de una explícita discusión socioeconómica —más allá de tecnicismos—, **no vaya a ser que las FLAO y FRTC se convirtieran en futuros Fobaproa. ¿Será?**

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

En todas las crisis, la falta de certidumbre y el sentido de urgencia pueden ocasionar respuestas inesperadas.

Hace unos días, las Mujeres Organizadas de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM entregaron las instalaciones después de mantener un paro de actividades que duró cinco meses. Lo hicieron por razones relacionadas con la pandemia y no porque consideraran que se haya cumplido con sus demandas para terminar con la violencia de género.

La Facultad se tomó el año pasado cuando el mundo era otro. En ese entonces, a ninguna de las personas perjudicadas por el paro se les ocurrió pelear para que todo el plan de estudios migrara a formatos en línea. Empujar esa agenda simplemente no se veía como una opción.



HACERLO MEJOR
VERÓNICA BAZ

Nuevas Normalidades

Hoy este grupo de mujeres dice que fomentar las clases en línea frente a la epidemia invisibiliza su lucha. No sé si la invisibilice, pero lo que sí es cierto es que la relevancia del espacio físico se transformó y las prioridades ante la emergencia sanitaria cambiaron drásticamente, no solo para ellas sino para miles de millones de personas

en el planeta.

Hay actividades que se reanudarán pronto, las que tomarán mucho más tiempo, las que sufrirán modificaciones permanentes y las que jamás volverán a ser como eran. También hay procesos que iban a ocurrir eventualmente pero que en este contexto se aceleraron.

Si mañana abren res-

taurantes, gimnasios, centros comerciales, cines, crueros, rutas áreas y hoteles, entre otros, quizás tome un tiempo para que las personas regresen y, cuando esto suceda, probablemente habrá cambios en la forma en la que se ofrecen estos servicios, así como nuevos rituales de consumo.

Para todas las personas que siempre habían tenido hipótesis sobre el tema de trabajar en casa, no hay mejor laboratorio que el que estamos viviendo. El día de mañana tendremos más datos sobre lo que es posible y lo que no. Algunos nunca regresarán a trabajar a una oficina; otros sí, y otros estarán más dispuestos a experimentar con esquemas híbridos.

Hay empresas que habilitaron todo para que su fuerza laboral pudiera trabajar desde casa; estas perso-

nas quizás no regresen a las oficinas pronto. En otras organizaciones los espacios de trabajo compartidos tendrán que ser rediseñados para evitar las aglomeraciones; en fábricas, escuelas o universidades quizás se tengan que abrir nuevos horarios con el objetivo de reducir el número de personas que interactúan de forma simultánea.

También hoy, muchas personas, gracias a esta crisis, ya tienen muy claro que trabajan en empresas donde no se respetan los lineamientos y donde la salud de sus empleados dista de ser una prioridad. Las quejas de empresas que no han cerrado y que obligan a sus empleados a asistir, a pesar de no estar en actividades prioritarias, siguen acumulándose.

En términos de los procesos que se han acelerado, vemos un incremento drás-

tico en el uso de las plataformas online y del comercio electrónico. Empresas como Amazon, Cornershop y Rappi están frente a una oportunidad única gracias a su capacidad para entregar en la puerta de las casas prácticamente cualquier producto. También ha sido un momento de crecimiento para plataformas de contenidos y entretenimiento como Netflix, Amazon Prime, Nintendo, Playstation y Xbox.

Así como aquel grupo de mujeres de la UNAM tendrá que encontrar nuevas formas para perseguir su misión, cada sector social y empresarial tendrá que empezar a entender cuáles son las nuevas normalidades y prioridades, y diseñar nuevas formas de crecer, subsistir o reinventarse. Ya no es opcional.

veronicaebaz@gmail.com

Se estanca México en calidad del empleo

VERONICA GASCÓN

México se ubicó en el lugar 13 de 17 países en América Latina en calidad del empleo, la misma posición que ocupó en el anterior documento de 2015, reveló el Índice de Mejores Trabajos publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En este análisis, con datos del 2018, el País obtuvo 53.9 puntos, con lo cual está por debajo del promedio de la región, que es de 57.4 puntos.

El Índice de Mejores Trabajos mide cómo son los empleos de los países a través de dos dimensiones: cantidad y calidad.

El indicador de cantidad se compone, a su vez, de dos elementos: la tasa de participación laboral y la de ocupación. Mientras que la de calidad, se construye con la tasa de formalidad y de trabajos con salario suficiente para

superar la pobreza.

Los resultados para México son decepcionantes, señaló David Kaplan, analista del BID.

El experto afirmó que el nivel salarial de México no corresponde con el PIB per cápita que reporta.

"El mercado laboral de México es atípico, en general hay una correlación positiva, los países más ricos tienen mayores salarios y los empleos son mejores. México se destaca en ser un país de los estándares de América Latina relativamente rico, pero en el ranking está en el lugar 13 de 17 países", señaló.

Destacó que Uruguay, Chile y Panamá tienen un PIB per cápita mayor que el de México y éstos países ocupan los tres primeros lugares del ranking. Pero hay países más pobres que México, que lo superan en cuanto al salario suficiente.

Sin cambio

México quedó sin cambio en el Índice de Mejores Trabajos del BID, debido a sus bajos salarios.

CALIFICACIÓN (Calificación de 0 a 100)		
1	Uruguay	71.38
2	Chile	65.93
3	Panamá	64.44
4	Costa Rica	62.62
5	Brasil	59.94
10	Colombia	57.42
12	Perú	55.93
13	México	53.94
17	Guatemala	43.44

Fuente: BID 2018

Por ejemplo, Costa Rica se ubica en la cuarta posición, Ecuador en la octava y Colombia en la undécima.

Solicitan 500 mil diferir pago en Banorte

REFORMA /STAFF

Hasta el momento, poco más de 500 mil clientes de Banorte pidieron diferir el pago de créditos al consumo y pymes por un valor de 90 mil millones de pesos, debido a la crisis generada por el Covid-19.

Marcos Ramírez, director general de Grupo Financiero Banorte, dijo que la cantidad de clientes que piden el diferimiento del pago de sus créditos representa el 20 por ciento del total de sus clientes. Los créditos más solicitados para diferimiento son los de tarjeta de crédito con 260 mil clientes inscritos, con un saldo total de 15 mil millones de pesos y monto promedio de 83 mil pesos.

Por los créditos automotrices se recibieron 39 mil solicitudes, por un monto promedio de 230 mil pesos.

En conferencia con analistas, el director señaló que el costo que podría tener para el banco el diferimiento de la cartera total de los clientes es

de 580 mil millones de pesos.

En el reporte correspondiente al primer trimestre del 2020, el Grupo Financiero Banorte registró una utilidad neta de 9 mil 118 millones de pesos, 4.2 por ciento más, respecto al mismo periodo del 2019, en términos comparables.

Este crecimiento en su ganancia fue el más bajo a tasa anual para cualquier trimestre desde el primer trimestre del 2010, para el que la compañía reportó una contracción de 1.9 por ciento.

No obstante, considerando los ingresos no recurrentes percibidos en el primer trimestre del año pasado, que elevaron la base de comparación, se presentó una contracción de 8.2 por ciento.

"A principios del año pasado nosotros vendimos un banco en Estados Unidos y ese dinero, que eran más de mil 100 millones, cayó en el primer trimestre", explicó Marcos Ramírez, director general del Grupo.

La desaceleración en el

Reporte de banco

Grupo Financiero Banorte (GFNORTE)			
	I-19	I-20	VAR.%
Cartera de crédito vigente	762,105	777,918	2.1%
Cartera de crédito vencida	13,488	13,212	-2.0
Margen financiero	20,784	21,968	5.7
Utilidad Operativa	13,306	12,106	-9.0
Utilidad Neta	9,932	9,118	-8.2

Fuente: BMV
Realización: Departamento de Análisis de REFORMA

crecimiento del Grupo se debió a menores ingresos no financieros —que incluyen comisiones por servicios e intermediación—, los cuales cayeron en 25 por ciento.

MARLEN HERNÁNDEZ