



NEORMACIÓN PARA COMPARTIR Y OPINAR

038 14 DE FEBRERO 2022

NOTICIAS

"LLEGUÉ MOTIVADO Y CON ENTUSIASMO, Y ME VOY ASÍ"

"QUEREMOS QUE LA REFORMA ELÉCTRICA CUMPLA CON EL T-MEC"

"No dedicamos mucho tiempo a hablar de la reforma eléctrica, pero reiteré nuestra posición, el presidente López Obrador la conoce: queremos estar seguros de que esta cumple totalmente con lo que establece el T-MEC", dice John Kerry, enviado especial del Gobierno estadounidense para asuntos climáticos. "Queremos estar seguros de que las reformas no van a ser un obstáculo para mantener la economía abierta y competitiva. Nos importa que el resultado (del proceso legislativo) estimule la inversión privada y no la asuste".

LUIS MIGUEL GONZÁLEZ

ohn Kerry estuvo en México por alrededor de 24 horas. Se reunió con el presidente López Obrador; el canciller, el secretario de Hacienda, la secretaria de Medio Ambiente y directivos de la CFE; también con el presidente del Consejo Mexicano de Negocios.

"No hablamos tanto de la reforma eléctrica porque dedicamos mucho más tiempo a hablar de las enormes posibilidades que existen en las renovables y del esfuerzo frente a la crisis climática. México tiene potencial para producir el doble de energía eléctrica con renovables de lo que ahora produce China. Estamos en condiciones de brindar apoyo en cuestiones tecnológicas y financieras. Decidimos crear un grupo de trabajo para el Clima y la Energía Limpia, a detectar y detonar proyectos de energías renovables. El mes próximo presentará una hoja de ruta para definir los próximos pasos". El Economista. Ver más...

LOS ESTOICOS 50 DE BANXICO

Banxico aumenta la tasa en 50pb en un voto 4-1, como lo anticipamos. La mayoría de los miembros de la Junta, incluida la nueva gobernadora, Victoria Rodríguez, votó a favor de un aumento de 50pb en la tasa de política. Si bien no queda claro qué factores tuvieron un mayor peso en la decisión, seguimos pensando que tiene que ver especialmente con las tasas de inflación persistentemente altas. Banamex. Ver más...

¿INFLACIÓN ENDÉMICA?

Comienzo con precisar algunas definiciones sobre el fenómeno inflacionario. Primero, este puede ser transitorio, es decir, de carácter esporádico o temporal. Segundo, permanente cuando la inflación se vuelve continua e ininterrumpida. Tercero, persistente, sistémica o endémica, que es cuando de permanente sigue avanzando y se incrusta en el sistema, es decir, se estaciona por un periodo indefinido. El Economista. Ver más...

MÉXICO CAE EN ÍNDICE DE DEMOCRACIA DE THE ECONOMIST; LO CALIFICA COMO "RÉGIMEN HÍBRIDO", UN ESCALÓN MENOS QUE EL DE "REGÍMENES AUTORITARIOS"

En el Índice correspondiente a 2021, The Economist coloca a México en el lugar 86, de un total de 167 analizados, con una calificación de 5.57, de un total de 10. *El Universal*. Ver más...

EL CRECIMIENTO REAL DEL PIB PARA 2022 PRESENTA UNA REDUCCIÓN MUY SIGNIFICATIVA AL PASAR DE 2.7% A 2.0%: IMEF

El pronóstico de la tasa de inflación para el cierre de 2022 presenta un incremento marginal respecto a lo estimado en enero, pasando de 4.3% a 4.4% y la tasa de política monetaria se incrementa de 6.5% estimada en enero, a 6.75% proyectada en febrero. IMEF Ver más...



Estudio Analítico:

El liderazgo en una nueva era



MERCADOS FINANCIEROS

ACCIÓN

Varios miembros del Banco de la Reserva Federal han reconocido que ya se han cumplido las condiciones de su mandato dual para comenzar el ciclo de alza de tasas tan pronto como en su próxima decisión de política monetaria el 16 de marzo. Más aún, las expectativas en torno a las futuras acciones de política monetaria se han modificado de manera importante en muy poco tiempo, decantándose por una previsión de varios incrementos en este 2022.

PERSPECTIVA

Podemos identificar una similitud en este 2022 respecto al año previo en términos de los desafíos que seguirá enfrentando la política monetaria global, pero cada vez con menores grados de libertad. Con ello, los tomadores de decisiones en los mercados financieros, las empresas, gobiernos y en otras esferas tendrán que ajustar su estrategia para enfrentar una coyuntura compleja, con condiciones monetarias más restrictivas a lo largo del año en medio de una pandemia que aún no cede.

MERCADO DE CAPITALES	Cierre al	Ca	Cambio % acumulado			Últimos	
	2/11/2022	Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses	
NACIONALES							
IPC	52,600	2.9	2.5	-1.3	-0.4	17.6	
INTERNACIONAL							
Ibovespa (Brasil)	113,368	1.9	1.1	8.2	11.2	-4.3	
IPSA (Chile)	4,642	2.0	2.0	7.7	8.0	2.5	
Dow Jones (EE.UU.)	35,242	3.1	0.3	-3.0	-2.3	12.1	
NASDAQ (EE.UU.)	14,186	4.8	-0.4	-9.3	-5.1	1.5	
S&P 500 (EE.UU.)	4,504	3.5	-0.3	-5.5	-3.6	15.2	
TSE 300 (Canadá)	21,532	4.5	2.1	1.5	2.2	16.7	
EuroStoxx50 (Europa)	4,197	0.8	0.5	-2.4	-1.0	15.0	
CAC40 (Francia)	7,102	1.7	1.5	-0.7	-0.2	25.2	
DAX (Alemania)	15,490	0.2	0.1	-2.5	-1.8	11.2	
FTSE-100 (Londres)	7,672	2.7	2.8	3.9	3.1	17.6	
Hang Seng (Hong Kong)	24,924	2.6	4.7	6.5	5.0	-17.4	
Shenzhen (China)	4,640	-1.5	1.7	-6.1	-3.3	-20.1	
Nikkei225 (Japón)	27,696	2.5	2.6	-3.8	-1.9	-6.3	
MERCADO DE DIVISAS							
(divisa por dólar, excepto en el caso	de la libra y el euro)						
Peso mexicano	20.57	0.9	0.3	-0.2	-0.9	-2.9	
Dólar canadiense	1.27	-0.4	-0.1	-0.7	-1.1	-0.1	
Libra Esterlina	1.36	0.7	0.8	0.2	-0.6	-1.9	
Euro	1.14	1.7	1.7	0.5	0.6	-5.8	
Yen japonés	116.00	-1.2	-0.8	-0.8	-0.6	-9.7	
Real brasileño	5.25	3.5	1.2	6.2	8.0	2.6	
MERCADO DE METALES							
Oro-Londres	1,828	-0.9	2.1	0.4	2.0	-1.0	
Plata-Londres	23.25	-2.6	3.4	0.7	4.5	-15.9	
Petróleo							
(dólares por barril)							
Barril de Brent	91	1.6	0.2	17.5	13.0	48.7	
Barril de WTI	90	2.9	2.0	19.5	14.9	53.2	

Fuente: Bloomberg, PiP, Banorte

MERCADO DE DINERO	Nivel	Cambio en pb			Últimos	
	(%)	Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses
INTERNACIONAL						
LIBOR 3 meses	0.38	10	7	17	14	17
Treasury 2 años	1.58	43	40	85	68	147
Treasury 5 años	1.95	27	34	69	43	150
Treasury 10 años	2.03	17	25	52	27	91
NACIONAL						
Cetes 28 días	5.99	49	28	48	49	179
Bono M 3 años	7.71	22	19	32	3	333
Bono M 10 años	7.75	11	9	18	-3	209
Bono M 30 años	8.08	4	9	1	-10	131

Fuente: Bloomberg, PiP, Banorte

MERCADO DE DEUDA	Indice	Cambio % acumulado			Últimos	
		Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses
NACIONALES						
S&P/VLMR Corporativo	573.63	0.3	0.4	0.4	0.8	0.8
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Variable	414.04	0.2	0.7	0.7	0.5	5.7
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Fija	736.80	0.0	-0.7	-0.7	0.0	-2.0
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Fija Real	754.66	0.4	-2.3	-2.3	-0.6	6.7
INTERNACIONALES						
US Corporate Bond Index	3,363.36	-1.3	-4.5	-4.5	-2.8	-4.3
US Corporate High Yield Bond Index	2,390.62	-0.4	-2.9	-2.9	-2.1	0.9
EM Investment Grade	531.07	-1.1	-4.0	-4.0	-2.3	-4.0
EM High Yield	1,376.52	0.1	-2.1	-2.1	-0.4	-5.0

Fuente: Bloomberg, PiP, Banorte

FOCO

La inflación en E.E. U.U. continúa mostrando una tendencia al alza, sorprendiendo de manera negativa al consenso de analistas y participantes del mercado. En días recientes se publicó el reporte de precios al consumidor al mes de enero, reflejando una inflación anual que aumentó de 7.0% al cierre de 2021 a 7.5%. Este nivel –no observado en cuatro décadas– y una contaminación en las expectativas han puesto en alerta a varios miembros del Fed, quienes han sido muy vocales respecto a la necesidad de normalizar condiciones monetarias antes de lo previsto y a una mayor velocidad.



INMINENTE RESTRICCIÓN MONETARIA

El margen de maniobra de la política monetaria a nivel global continúa reduciéndose ante la persistencia de las presiones inflacionarias, las cuales repuntaron de manera significativa en 2021 y se han extendido al inicio de 2022. Más allá de la restricción de condiciones monetarias experimentada en varias economías emergentes el año pasado, en esta ocasión se le unirán el Banco de la Reserva Federal y otros bancos centrales de economías avanzadas. Esta situación ha comenzado a generar incertidumbre en torno a sus efectos sobre la actividad económica, al mismo tiempo que ha ocasionado una mayor volatilidad en los mercados financieros.

ALEJANDRO PADILLA*

l mundo continúa enfrentando varios choques de oferta que han resultado en un repunte adicional en el precio de las materias primas (e.g. energéticos, metales y agropecuarios) y el encarecimiento en la estructura de costos de las empresas. Como resultado, se ha observado un creciente traspaso de estas presiones en precios hacia los consumidores. Este proceso de formación de precios ha mostrado una naturaleza de mayor persistencia, lo cual además ha generado una contaminación en expectativas más allá de lo deseable para todos los agentes económicos.

Esta situación ha suscitado un escenario muy complejo para los bancos centrales, quienes tendrán que atender el problema de una inflación persistentemente alta, pero sopesando el riesgo que implica retirar el estímulo monetario sobre una recuperación económica que sigue siendo compleja, heterogénea y, en la mayoría de los casos, incompleta. Para economía emergentes –como la mexicana–, la situación se complica aún más si tomamos en cuenta que los bancos centrales tendrán que reaccionar de manera oportuna ante posibles incrementos en la tasa de interés de referencia en EE. UU., considerando los efectos potenciales sobre los flujos de capital y el comportamiento de sus divisas.

SE ALINEAN LOS ASTROS PARA UNA NORMALIZACIÓN DEL FED

Varios miembros del Banco de la Reserva Federal han reconocido que ya se han cumplido las condiciones de su mandato dual para comenzar el ciclo de alza de tasas tan pronto como en su próxima decisión de política monetaria el 16 de marzo. Más aún, las expectativas en torno a las futuras acciones de política monetaria se han modificado de manera importante en muy poco tiempo, decantándose por una previsión de varios incrementos en este 2022.

Por un lado, la economía se encuentra prácticamente en una situación de pleno empleo. Un ejemplo de ello fue el más reciente reporte del mercado laboral que se publicó el pasado 4 de febrero. En enero se observó una fuerte creación de 467,000 nuevas plazas y una tasa de desempleo en 4%. Tanto la cifra de enero como las revisiones al alza de los dos meses previos fueron muy elevadas a pesar de los repuntes de casos por ómicron. Además, el año pasado se incorporaron 7.2 millones de personas al mercado laboral, con lo cual la economía norteamericana se encuentra únicamente a 2.9 millones de empleos de regresar al nivel previo a la pandemia, después de haber observado una estrepitosa pérdida de 22.4 millones en el punto más álgido de 2020.

Por otro lado, la inflación continúa mostrando una tendencia al alza, sorprendiendo de manera negativa al consenso de analistas y participantes del mercado. En días recientes se publicó el reporte de precios al consumidor al mes de enero, reflejando una inflación anual que aumentó de 7.0% al cierre de 2021 a 7.5%. Este nivel –no observado en cuatro décadas– y una contaminación en las expectativas han puesto en alerta a varios miembros del Fed, quienes han sido muy vocales respecto a la necesidad de normalizar condiciones monetarias antes de lo previsto y a una mayor velocidad.

BANXICO CONTINUARÁ CON EL CICLO DE ALZA DE TASAS

Bajo esta coyuntura, el Banco de México tendrá que continuar con el incremento en su tasa de interés. Apenas el 10 de febrero –en su primera decisión de política monetaria de 2022 y ahora con Victoria Rodríguez como Gobernadora– el banco central optó por incrementar en 50 puntos base su tasa de interés, en línea con lo que se esperaba, llevándola de 5.50% a 6.00%. La retórica al interior del comunicado que acompañó la decisión se mantuvo *hawkish*, sugiriendo que el ciclo de restricción monetaria continuará, no solamente atendiendo una dinámica de inflación aún adversa, pero también con la necesidad de responder oportunamente a los muy probables incrementos en la tasa de interés de referencia en EE. UU. que veremos a lo largo de los próximos meses.

En suma, podemos identificar una similitud en este 2022 respecto al año previo en términos de los desafíos que seguirá enfrentando la política monetaria global, pero cada vez con menores grados de libertad. Con ello, los tomadores de decisiones en los mercados financieros, las empresas, gobiernos y en otras esferas tendrán que ajustar su estrategia para enfrentar una coyuntura compleja, con condiciones monetarias más restrictivas a lo largo del año en medio de una pandemia que aún no cede.

^{*} Director General Adjunto de Análisis Económico y Financiero de Grupo Financiero Banorte. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no representan la opinión de Grupo Financiero Banorte ni sus subsidiarias o filiales.

@ @alexpadillasan

LA DEMOCRACIA **ESTADOUNIDENSE:** ¿TAMBIÉN ESTÁ EN PELIGRO?

Las democracias a nivel mundial están amenazadas por una ola autoritaria que no es novedosa, pero sí diferente. Freedom House reporta que en la pasada década hubo un declive mundial de la democracia. Lo sobresaliente es que muchos de estos retrocesos democráticos no solo se presentan en los países en vías de desarrollo, sino ahora también en democracias consolidadas y con un elevado nivel económico. Este resurgimiento autoritario lo vemos en países como Austria, Bangladesh, China, Estados Unidos con Trump, Hungría, India, Italia, México, Nicaragua, Polonia, Reino Unido, Rusia, Serbia, Turquía, entre otros.

RUTH G. ORNELAS*

a novedad ahora es que este modelo de gobernanza autoritaria se esconde detrás de una fachada democrática. Su manifestación más evidente es que el líder llega al poder como dirigente de su partido político y con elecciones libres para que luego, desde adentro del sistema, desmantele las instituciones democráticas para establecer su control. A menudo este proceso es lento, sutil e incremental, el cual muchas veces desemboca en una dictadura disfrazada de democracia.

¿Cuáles son algunos elementos de ese autoritarismo diferente? Es interesante destacar que cada país representa un caso concreto, pero que existe un común denominador entre todos ellos como es el hecho de que el líder: designe a gente leal en todas las posiciones de poder, sobre todo en el poder judicial y en las áreas de seguridad; desactive o elimine los órganos de control estatal y otros pesos y contrapesos institucionales; establezca el dominio sobre los medios tradicionales para controlar la libertad de expresión y perseguir a los periodistas críticos; utilice demandas judiciales, leyes e instituciones para hacer a un lado a la sociedad civil y a la oposición; aproveche el acceso que tiene a los recursos del Estado para consolidar su poder; haga uso constante de retórica divisiva a través de la televisión y/o redes sociales para polarizar a la sociedad y estar en constante contacto con su base; entre otros.

En Hungría, Víktor Orbán es el clásico ejemplo de desmantelamiento de la democracia desde adentro, culminando en un régimen autoritario. Orbán adoptó una estrategia multifacética, apoyándose del poder judicial donde mediante una reforma constitucional se apoderó de la Suprema Corte. El segundo elemento fue echar mano de los medios, creando un solo grupo de radio y televisión manejados por la coalición partidaria de Fidesz. El tercero fue

Trump asombró al mundo cuando en 2016 ganó las elecciones tras una campaña que desde el principio desafió normas: su gobierno resultó poco convencional. Sin experiencia militar ni de gobierno, Trump fue un presidente antisistémico. La polarización fue el sello de su presidencia. La agudización de las tensiones raciales fue una constante durante su mandato

Economista (Georgetown University) rgornelase@gmail.com

Las opiniones publicadas en esta columna pertenecen exclusivamente al autor.



Grant Thornton SAP Concur C













FEBRERO 24 VIRTUAL

www.imef.org.mx/eventos/1392

^{*} Asociada de Comex Internacionalista (UNAM y Columbia University)

ANÁLISIS DE COYUNTURA

promulgar cambios para socavar la imparcialidad de las instituciones electorales. Con Orbán la fachada democrática incluye celebrar elecciones regularmente y que exista representación legislativa de la oposición.

En Venezuela, con Hugo Chávez, el colapso de la democracia hacia una dictadura implicó múltiples tácticas desde adentro del sistema en varios frentes simultáneos. Al llegar al poder en elecciones libres y justas, Chávez adoptó una nueva Constitución. Posteriormente comenzó con el lento proceso de desmantelamiento de la democracia venezolana. Con sus adeptos en el Congreso logró la aprobación de leyes que lo llevaron a ganar el control total de la Suprema Corte. Llevó a cabo nacionalizaciones de industrias importantes; suprimió los medios, dejando pocos que eran afines a su régimen; manipuló las leyes electorales y utilizó la intimidación de votantes en las casillas electorales; arrestó y encarceló a críticos; incorporó a los militares a su gobierno, quienes ahora ocupan un papel fundamental. Venezuela pasó de democracia a autoritarismo y de éste a dictadura.

¿Y LA DEMOCRACIA DE ESTADOS UNIDOS?

Trump asombró al mundo cuando en 2016 ganó las elecciones tras una campaña que desde el principio desafió normas; su gobierno resultó poco convencional. Sin experiencia militar ni de gobierno, Trump fue un presidente antisistémico, un recurso muy utilizado por varios líderes populistas: criticaba a quienes percibía como sus adversarios, desde personajes de medios de comunicación, integrantes de su propia administración, funcionarios de ambos partidos políticos, hasta jefes de estado. La agudización de las tensiones raciales fue una constante durante su mandato. La polarización fue el sello de su presidencia: no solo entre la élite política sino también entre la población estadounidense. Los más de 26 mil tweets enviados como presidente dan una idea del pensamiento provocador, autoritario e insensible en una amplia gama de temas, al grado de que Twitter canceló en definitiva su cuenta.

En una encuesta, el Pew Research Center mostró que durante el mandato de Trump su tasa de aprobación nunca rebasó el 50% y que ésta se desplomó al 29% en las últimas semanas de su presidencia justo después de que incitó a sus adeptos a atacar el Capitolio el 6 de enero. En otra encuesta, el Pew Research Center planteó 10 preguntas a los estadounidenses sobre valores políticos en temas como el papel del gobierno, la protección ambiental y seguridad nacional. El resultado fue demoledor: la brecha entre republicanos y demócratas se ensanchó en forma importante. La brecha promedio en 1994 era 15 puntos porcentuales, pero en 2017 esa brecha promedió 36, debido a la creciente polarización de Trump. Es precisamente este incremento en el nivel de polarización lo que ha llevado a varios analistas a preguntarse: ¿cuáles son los efectos de largo plazo de una política de polarización en la democracia estadounidense?

Para estudiar esta brecha y los niveles de democracia en 52 países, un artículo del Carnegie Endowment for International Peace usó una base de datos con episodios de por lo menos dos años de polarización perniciosa y su relación con los niveles de democracia en esos países. El resultado es devastador: una polarización severa se correlaciona con un descenso democrático grave. Lo más sobresaliente del estudio es que de los 16 países que llegaron a niveles perniciosos de polarización pero que después lograron revertir esos niveles tan altos, eventualmente siete de esos 16 países volvieron a caer en niveles perjudiciales. La amenaza de una polarización perniciosa nunca desaparece por completo; y esta dinámica de polarización contribuye directamente al alza pronunciada en la violencia política.

¿INTENTO DE GOLPE?

Ante la derrota contundente de Trump en las elecciones presidenciales de 2020, éste se dedicó a polarizar más a la sociedad y a difundir el supuesto fraude electoral, o sea, la *Big Lie*. Esta gran mentira llevó a que una turba, incitada por él, de alrededor de 2,500 seguidores extremistas, irrumpiera violentamente en el Capitolio con la pretensión de detener la certificación de las elecciones presidenciales.

Debido al Comité Selecto de la Cámara de Representantes sobre el Ataque del 6 de Enero al Congreso, creado en julio de 2021, es que cada día, gracias a los testimonios de subalternos y otras personas del entorno de Trump, se sabe más de qué fue lo que realmente sucedió y cómo sucedió ya que este hecho representa un peligro para futuras elecciones presidenciales y para la democracia.

Aprovechando la conmemoración del primer aniversario de esa insurrección, el Procurador General, Merrick Garland, declaró que a la fecha 30 personas enfrentan acusaciones federales que van desde alteración del orden público, agresión a la policía hasta conspiración sediciosa. Pero lo más sobresaliente fue cuando añadió que el Departamento de Justicia mantiene su compromiso de llevar ante la ley a todos los perpetradores del 6 de enero, sin importar su nivel, ya sea porque estuvieron presentes ese día o porque fueron criminalmente responsables del ataque a la democracia. Esta es la señal más contundente de que el Procurador General no permitirá que prevalezca la impunidad.

Simultáneamente, los líderes del partido republicano, los gobernadores republicanos y sus congresos dominados por republicanos han empezado a aprobar nuevas leyes locales que restringen más el ejercicio del sufragio de las minorías. La gran mentira ha servido de excusa para aprobar legislación estatal antidemocrática como aquella que atenta contra el derecho al sufragio universal, el proceso de conteo ciudadano, modificación a la distritación, etc. Los republicanos, desde adentro del sistema, están decididos en debilitar al sistema electoral para aferrarse al poder. Algunos republicanos se han desmarcado de Trump, pero muchos otros lo han apoyado de manera incondicional. El futuro del partido republicano es de pronóstico reservado, sobre todo si sigue secuestrado por Trump. Es un hecho, en esta ocasión la democracia estadounidense resistió la prueba, pero ¿podrá resistir otro embate?





¿Necesita mejores respuestas?

Nosotros comenzamos con mejores preguntas

www.grantthornton.mx

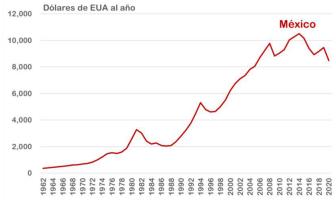
VISIÓN POBRE, PAÍS POBRE

Una de mis reflexiones favoritas es del escritor Henry David Thoreau, que decía: "No importa tanto lo que miras, sino lo que puedes ver". Nuestra capacidad para "ver" va más allá de lo que está frente a nuestros ojos y de hecho es una habilidad que se puede desarrollar, tanto de forma individual como de grupo. Ahora que estamos comenzando el 2022, en el que se ve un panorama económico complicado, por no decir lamentable, y que se ha superado la mitad del sexenio, es un buen momento para reflexionar sobre el rumbo que lleva el país y, sobre todo, ajustar el rumbo si logramos "ver" un mejor camino.

MARIO A. CORREA MARTÍNEZ*

na de las medidas estadísticas más útiles para evaluar el progreso de un país es el ingreso promedio por persona (IPPP), que consiste en dividir el valor del ingreso en términos de los bienes y servicios producidos en el año entre el número de habitantes que tiene el país. En la gráfica 1 se muestra la evolución de este indicador para México, desde 1962 al 2020 con datos del Banco Mundial. ¿Qué podemos ver aquí?

GRÁFICA 1 Ingreso promedio por persona



Fuente: Banco Mundia

De 1962 al 2020, el IPPP de México crece de 360 hasta 8,480 dólares por año. Otra forma de verlo es que el IPPP se multiplicó 23.6 veces en este periodo. ¿Qué tan bueno o malo es este crecimiento? Para poder responder a esta pregunta habría que hacer alguna comparación, pero antes de pasar a ella hay que notar algo más: del 2014 al 2020 hay una tendencia descendente en el IPPP, lo que debe ser motivo de preocupación y de reflexión.

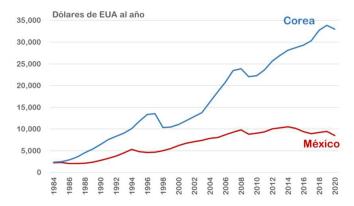
En la gráfica 2 vamos a incluir la evolución del IPPP de otro país: la República de Corea, para lo que tendremos que ajustar la escala vertical. En el caso de Corea, su IPPP pasa de 120 a 32,960 dólares por año, lo que representa una multiplicación de 274.7 veces, es decir, casi 10 veces más de lo que logró México. Lo hecho por la República de Corea podría considerarse un gran éxito desde el punto de vista económico y social, ya que el bienestar de la población de un país está directamente relacionado con la cantidad de satisfactores, es decir, de bienes y servicios que produce.

^{*} Economista Independiente Presidente del Comité de Estudios Económicos del IMEF. miembro del Comité del Indicador IMEF. Fundador del canal de Youtube Economía en Breve



marioacorream@gmail.com @ @mariocorream 📵 Mario Augusto Correa Martínez Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor.

GRÁFICA 2 Ingreso promedio por persona



Fuente: World Bank

¿De qué nos sirve esta comparación? De entrada, para estimular nuestra curiosidad y hacernos varias preguntas adicionales. Una de las claves del aprendizaje y del progreso humano es justamente hacer preguntas, especialmente preguntas adecuadas que nos permitan extraer conocimiento que luego podamos aplicar en nuestro beneficio.

¿Cuál es la explicación de esta diferencia tan notable en los resultados obtenidos por Corea y México? ¿Será que los coreanos tienen una naturaleza diferente a los mexicanos y eso los hace ser más productivos? ¿Será algo que hicieron ellos y que podemos hacer nosotros? ¿Será que tienen una forma muy diferente de ver el mundo? ¿Será que simplemente tuvieron más suerte?

No pretendo en este breve espacio responder a estas preguntas de forma concluyente, pero sí quiero invitar a la reflexión y sugerir una respuesta que me parece la más apropiada, y la primera clave está en la siguiente imagen:



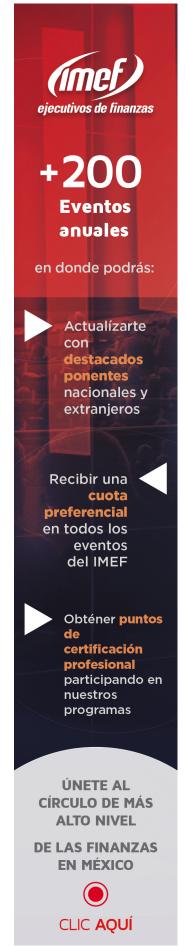
¿Qué es lo que pueden ver, estimados lectores, en esta imagen? Para algunos, esta imagen no será más que una colección de símbolos extraños, algunos otros identificarán letras griegas, algunos que sepan leer griego antiguo verán que aquí dice "conócete a ti mismo", y algunos más identificarán que esta era la inscripción que había a la entrada del oráculo de Delfos en la antigua Grecia.

Este ejemplo sirve para hacer la siguiente reflexión, que me parece de gran utilidad, a nivel personal desde luego, pero sobre todo a nivel de nuestra nación, y que pondría en una inscripción con grandes letras de oro sobre el mármol más exquisito:

> No vemos con los ojos, vemos con nuestras mentes; no vemos las cosas frente a nosotros, vemos sus significados, significados que nuestras mentes construyen con los conocimientos que han acumulado.

Nuestra visión, nuestra capacidad para ver, mejora y se expande con el conocimiento.

Con este conocimiento en mente, regresemos a las preguntas y a la respuesta que me veo más adecuada, no con el ánimo de generar polémica sino de invitar a la reflexión. No creo que haya una diferencia fundamental entre los coreanos y los mexicanos, ya que la naturaleza humana es básicamente la misma entre los diferentes pueblos del mundo. Hay que notar que el pueblo coreano está dividido en dos naciones muy diferentes, y mientras que Corea del Sur ha logrado generar un IPPP elevado, Corea del Norte se encuentra muy por debajo y con una situación muy lamentable de miseria y pobreza.



Desde mi punto de vista, la República de Corea hizo algo para detonar el crecimiento de su ingreso. ¿Qué es lo que hizo Corea? Diría que ajustaron su visión nacional para concentrar su esfuerzo en básicamente dos cosas: invertir en una buena educación para su población, especialmente en matemáticas y ciencias; y construir instituciones para tener una economía de mercado funcionando adecuadamente.

En México, en cambio, hemos perdido décadas con una visión pobre, obteniendo un país pobre.

La gráfica 3 nos deja ver la forma dramática en que ha caído la productividad total de nuestra economía. A partir de 1998 comienza un marcado declive de la productividad total de los factores, hasta alcanzar un mínimo en el 2009, con la crisis de "Lemahn Brothers", para luego mantenerse básicamente estancada en niveles cercanos a este piso. La productividad de un país nos deja ver qué tan bien o mal se están utilizando los recursos disponibles para producir, lo que refleja varias características de ese país, como la disponibilidad de infraestructura adecuada, el nivel de educación y conocimiento colectivo, o el grado de eficiencia en el funcionamiento de su economía. Podríamos decir que, en última instancia, la productividad del país no sólo es reflejo de la dotación de recursos que se tienen, sino de manera especial, de que tan buenos o malos son sus habitantes para cooperar entre sí.

GRÁFICA 3
Productividad total de los factores en México



Fuente: INEGI

Cuando hablamos de la economía de un país, estamos hablando del resultado de todas las interacciones de sus habitantes, de la gran suma de decisiones y acciones que tienen que ver con la producción e intercambio de bienes y servicios. Estas actividades se realizan dentro de un marco donde existen (o faltan) instituciones que permitan la concurrencia armoniosa (o destructiva) de sus habitantes.

Desde mi perspectiva, la falta de progreso en México se debe a que hemos perdido mucho tiempo sin reconocer que necesitamos construir una verdadera economía de mercado con las instituciones adecuadas que permitan encauzar los esfuerzos individuales hacia un mayor bienestar colectivo. Para ver el camino hacia una mayor prosperidad, necesitamos apoyarnos en el conocimiento, lo que pasa por mejorar sustancialmente el nivel de educación de nuestra población, especialmente en ciencias y matemáticas.

Lo primero, lo fundamental, lo esencial es abrir bien nuestros ojos y nuestras mentes para adquirir los conocimientos que nos permitan enriquecer, mejorar y expandir nuestra visión.

Si seguimos con una visión pobre, seguiremos con un país pobre. Es tiempo de ajustar nuestra visión hacia la prosperidad.

progreso en México se debe a que hemos perdido mucho tiempo sin reconocer que necesitamos construir una verdadera economía de mercado con las instituciones adecuadas que permitan encauzar los esfuerzos individuales hacia un mayor bienestar colectivo

La falta de



NUEVAS FINANZAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL AGILIDAD ES LA CLAVE

La digitalización nos lleva a la transformación ágil de las finanzas y toma de decisiones para la selección y desarrollo de proyectos porque, en el mundo digital contemporáneo, el cambio constante es la nueva realidad. Ahora, los proyectos que tardaban meses para entregar un resultado son inviables porque cuando finalmente son una realidad ya no se necesitan, por ello se debe cambiar el paradigma: evolucionar a proyectos ágiles que entreguen resultados rápidamente.

FELIPE A VILLEGAS MORAN*

ada año le pedimos a las áreas de la empresa que hagan su presupuesto de proyectos para el próximo año. Muchas veces se evalúan ideas generales y de alto nivel, pero hacer presupuestos anuales ya no se ajusta al cambio diario en los mercados, por lo que terminamos hacienda proyectos que están en presupuesto, pero que no se necesitan en la nueva realidad. Aun así, cada año las empresas gastan lo mismo en proyectos. El presupuesto en realidad no cambia mucho a nivel CAPEX y OPEX globales.

Sin embargo, los proyectos ágiles buscan entregar resultados rápidamente. No porque se programe más rápido, sino porque se parte de un mínimo producto viable, se prueba la idea en el mercado y de ahí, basado en el valor obtenido, se realizan incrementos progresivos. No esperamos 12 meses a terminar un proyecto. Procuramos el primer entregable productivo en tres meses y probamos cuanto antes la idea; si es exitosa o prometedora, se pueden hacer incrementos. El paradigma ágil implica que cada trimestre, y no cada año, las mejores ideas compitan por parte del presupuesto global.

Esta competencia se basa en los Objetivos de Negocio Comprometidos, así como en el resultado obtenido hasta ese momento, es decir, en épicas. Las épicas son entendidas como las grandes historias o logros que la empresa alcanza en su vida. Se miden con KPIs (Key Performance Indicators), por ejemplo, el porcentaje de usuarios atendidos en la aplicación móvil. Los proyectos se agrupan en programas que contribuyen a los KPIs requeridos por las épicas definidas por la estrategia.

Con el paradigma ágil se trata de fondear objetivos de programas y no proyectos. Se usa la bolsa anual para proyectos y cada trimestre se reparte la parte correspondiente para iniciar y continuar proyectos de acuerdo con su contribución a los KPIs de las épicas y a sus resultados comprobables. Los proyectos que no han demostrado valor se cancelan. En *agilidad*, los fracasos se celebran. Si vamos a fallar, hay que fallar cuanto antes.

CONTROL FINANCIERO DE UN PORTAFOLIO ÁGIL

Los proyectos compiten por fondos cada trimestre. La bolsa de CAPEX y OPEX se reparte incrementalmente. Como es natural habrá más ideas que presupuesto. Existen dos formas de asignar este dinero: sobre una prioridad global de proyectos o sobre una prioridad global de programas y proyectos locales.

Para la primera opción, hacer una lista de orden cardinal de la prioridad de proyectos en una corporación de tamaño significativo es complicado y políticamente problemático. ¿Cómo reparte finanzas este dinero? La ventaja de que sea trimestral es que todos compiten a la vez. La empresa tiene más de un objetivo. Los proyectos aportan a más de un objetivo a la vez. El rank del proyecto debe estar basado en lo que aporte a los objetivos, moderado por el valor relativo de cada objetivo. El valor relativo de cada épico/objetivo corporativo es algo que corresponde asignar al Executive Board. La contribución del proyecto a cada objetivo le corresponde al portafolio. La multiplicación de ambos da un número que sirve para establecer un orden cardinal estricto. Una crítica tradicional al orden cardinal estricto es que la diferencia entre ellos tiende a ser circunstancial, por decimales. En realidad, es entender que solo hay dinero para hacer los primeros "N" proyectos y que una vez que se está entre esos, da igual el lugar. Lo importante es estar.

Un problema que se suele presentar en este método es cuando los objetivos menos atractivos no compiten con los comerciales. Por ejemplo, compliance vs. ventas adicionales. Cierto tipo de proyectos tenderán a nuca ser priorizados, aun siendo necesarios. Una solución es que se les saque de esta competencia y se haga una bolsa separada para ellos. La segunda opción es fondear programas y no proyectos. Al final, cada programa se compromete a alcanzar ciertos KPIs alineados a las épicas. El dinero se reparte a nivel programas con base a lo que se comprometen aportar a cada objetivo y el valor relativo de los objetivos. Pero una vez asignado al programa tiene la libertad de asignar este dinero a los proyectos que mejor considere. Aquellos que lo llevarán a sus objetivos comprometidos.

NUEVA NORMALIDAD

Cada trimestre se hace un QBR (Quarterly Business Review) para ver los resultados y avances de los programas y proyectos. Cuánto pidieron, cuándo se gastaron, qué consiguieron. En agilidad se hace de una forma más festiva, demo party, sobre software funcionando, pero en el fondo se hace una evaluación trimestral. Esta práctica es mejor que hacer un proyecto waterfall donde solo se evalúa el resultado al final del proyecto y durante la vida de este solo se evalúa si va a tiempo o no. Cuando un proyecto o programa no se consume el presupuesto asignado para ese trimestre, se revisa si tiene que hacerse un carry over al siguiente periodo, o si se puede reubicar a otro programa que lo necesite. Al final el carry over total es de trimestre vs. trimestre y no año vs. año. Lo anterior reduce a una cuarta parte el tamaño de carry over anual.

LIQUIDEZ DE RECURSOS

Un problema tradicional de los proyectos de tecnología es que requieren especialistas. No todos los recursos saben de todo. Sucede que tenemos empleados que saben de algo que ya no utilizamos y faltan los de especialidades nuevas que ahora necesitamos. Este desbalance causa que haya gente que se queda haciendo proyectos de muy baja prioridad porque no puede ayudar en los de más alta prioridad. Dejamos de hacer lo importante porque no tenemos recursos, pero hacemos lo no importante porque sobran.

Antes podíamos resolver este problema echando mano de terceros, pero cuando la posibilidad de tercerizar se estrecha, el problema se vuelve asfixiante. Lo que se puede hacer es una agrupación de los recursos por especialidad llamada gremios a los que, al igual que al dinero, cada trimestre se les asignan proyectos. De algunos faltan y de otros sobran. Los líderes de gremio tienen la responsabilidad de balancearlos. Una forma de medir la asignación de recursos en un trimestre es medir en que número del rank de proyectos faltó la gente para hacerlo, y a la vez cual fue el rank del último proyecto que se hizo. Por ejemplo, si en el proyecto 20 faltó gente y el 100 se ejecutó tenemos un problema de liquidez de recursos. La gente se asigna a un proyecto y cada tres meses recibe una evaluación 360 de todos sus compañeros, que se le manda a la persona y a su líder de gremio quien tiene la responsabilidad de que su gente esté bien evaluada.

CAPEX Y OPEX EN AGILIDAD

Uno de los retos del control financiero de proyectos es que llevemos la cuenta de las horas dedicadas a cada uno de ellos. Esto es particularmente complejo cuando un mismo recurso está asignado a múltiples proyectos en un mismo periodo de tiempo. Para llevar ese complejo control se han desarrollado herramientas que ayudan a llevar la cuenta y capitalizar adecuadamente los costos.

En los proyectos agiles, se busca que las personas que estén dedicadas exclusivamente al proyecto. Menos gente, pero más dedicada. Esto hace que las personas estén, cuando mucho, en dos proyectos, idealmente en uno y que, por lo tanto, el control de sus horas capitalizables sea más sencillo y exacto.

Tradicionalmente es discutible si el diseño de arquitectura o las pruebas de un sistema son capitalizables. En un proyecto ágil, el diseño y las pruebas son ejecutados por los mismos desarrolladores y son parte fundamental. Sin embargo, roles como el de Product Owner o Scrum Master siguen siendo parte del OPEX de los proyectos, así como el soporte de una implementación. El recurso más escaso en el presupuesto anual es el OPEX para proyectos, pues como sabemos, va directo al gasto. Si no se tiene un adecuado control del OPEX se puede llegar a terminar antes que el CAPEX y tendremos un problema de diferencia contra el presupuesto anual. Sin embargo, la solución no es dejar de hacer proyectos cuando aún tenemos CAPEX, sino tratar de capitalizar tanto como sea posible, y entender que hay proyectos que por su naturaleza requieren más de un tipo de recurso.

Entre las formas de convertir OPEX en CAPEX en un proyecto está el considerar que, durante el primer año del proyecto, algunos conceptos se pueden incluir como costo de producción. Por ejemplo, soporte o licenciamiento adelantados. Sin embargo, las nuevas tecnologías más flexibles han ocasionado que tengamos más OPEX. Por ejemplo, dejar de tener infraestructura on premises y tenerla en la nube hace que algo que antes podíamos depreciar ahora se incierte en un gasto mensual. Todos los términos de "aaS" como PaaS (Platform as a Service) o IaaS (Infrastructure as a Service) hacen este mismo efecto. Se reduce la inversión inicial, también la capitalización de proyectos.

El mundo ágil requiere de infraestructura flexible para montar ambientes donde vivirán las nuevas plataformas. Amazon (AWS) y Microsoft (Azure) son algunas de las plataformas cloud que están a disposición de los proyectos. Muchas de ellas con presencia nacional, lo que ayuda con algunas regulaciones que exigen que ciertos datos de los clientes no abandonen el suelo nacional. Junto con estas plataformas están las suites de herramientas que ayudan a hacer desplegados en producción más rápidos y en manos del mismo proyecto.

Agilidad significa que se liberarán funcionalidades a producción con mayor frecuencia, en cierto sentido más rápido. En vez de esperar versiones trimestrales hay empresas que cada semana, si no es que cada día, suben una nueva versión de sus sistemas. Sin embargo, entre más cambios hay más probabilidad de errores. Agilidad propone que, haciendo uso de tecnologías como el cloud, no todo dependa de una sola instancia. Las cosas pueden estar en múltiples instancias coordinadas, de manera que si una falla no todo se vea afectado. O que, si se introduce un cambio, este no sea en todas las instancias a la vez, para que, en caso de falla, se balanceen las cargas.

UN MUNDO ÁGIL

La nueva transformación requiere también de más ideas y más innovación, pero probar más ideas en menor tiempo, y con menor presupuesto, implica que rápidamente nos quedaremos sin ellas. Si la única fuente de ideas son los jefes, y no los equipos, pronto se nos agotarán. La agilidad facilita el rebalanceo dinámico de recursos económicos y humanos. Nos ayuda a un control más cercano y no solo el anual. Nos incentiva a renunciar a las ideas malas y seguir buscan los buenas a un menor costo. La agilidad llegó para quedarse y es una transformación que tendremos que abrazar por el bien de las organizaciones y la sociedad.

* AVP Transformación Digital, AT&T México

Las opiniones publicadas en esta columna pertenecen exclusivamente al autor



CONSULTA EL ÚLTIMO NÚMERO

Volumen 17 Número 1 (Enero - Marzo 2022)

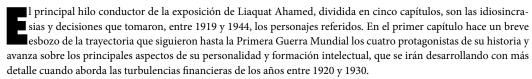


LOS SEÑORES DE LAS FINANZAS

LOS CUATRO HOMBRES QUE ARRUINARON EL MUNDO

En este libro, Liaquat Ahamed presenta la historia de cuatro personajes cuya lucha obstinada por controlar la inflación llevó al mundo al abismo. El autor rememora los acontecimientos económicos y políticos relacionados con la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión y hace un relato de las relaciones entre los máximos responsables de los Bancos Centrales de los países desarrollados; en concreto: Montagu Norman del Banco de Inglaterra, Émile Moreau del Banco de Francia, Hjalmar Schacht del Reichsbank, y Benjamin Strong, de la Reserva Federal Norteamericana.

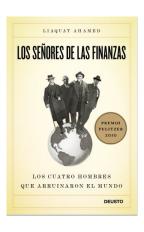
REDACCIÓN NEWSLETTER IMEF



En esta línea argumental, Ahamed nos muestra, por ejemplo, la estrecha amistad que existía entre Norman y Strong, sus largas ausencias de las instituciones que dirigían, a menudo por motivos de placer o para restablecerse de sus respectivas enfermedades y, en el caso de Norman, su carácter enigmático. El autor también destaca de Strong el haber introducido en la Reserva Federal las operaciones de mercado abierto para regular la oferta monetaria, y de Norman, su decisiva intervención en el retorno de Gran Bretaña al patrón oro en 1925, aun a costa de generar con su decisión un estado crónico de desocupación en la economía británica. De Schacht, su decisiva intervención en la reforma monetaria alemana tras la hiperinflación, su férrea oposición al pago de las reparaciones de guerra, que provocó no pocos conflictos políticos, y su deriva final hacia el nazismo en los años previos a la Segunda Guerra Mundial. De Moreau, el autor destaca su éxito particular en la estabilización del franco, con una cotización que fomentó la expansión económica de Francia hasta la llegada de la depresión, y su testarudez en mantener el franco ligado al oro hasta 1936, cuando Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos ya lo habían abandonado.

El autor toma en consideración las cuatro coyunturas económicas que se sucedieron entre 1919 y 1945: 1919-1923, período de inestabilidad financiera e inflación; 1923-1928, período de estabilidad y tipos de cambio fijos; 1928-1933, período de nuevos desequilibrios y, finalmente, de crisis e intensa recesión; y 1933-1944, período de lenta recuperación y deriva hacia el nazismo y el conflicto bélico generalizado.

Los señores de las finanzas es un libro muy atractivo para comprender las causas del crash bursátil de octubre de 1929, los mecanismos del patrón oro, asistir a la debacle de una democracia en ciernes (Alemania) y tratar de tener una panorámica general de los años veinte, con una historia bien estructurada y desarrollada para que el lector llegue a varias conclusiones.



LOS SEÑORES DE LAS FINANZAS

Los cuatro hombres que arruinaron el mundo

Liaquat Ahamed

Editorial Deusto Compra aquí...

SOBRE EL AUTOR

Liaquat Ahamed es economista formado en las Universidades de Harvard y Cambridge. Trabajó como inversor financiero durante 25 años y ha sido asesor del Banco Mundial y director general de Fischer Francis Trees and Watts. Actualmente ejerce de consultor para numerosos fondos de inversión, entre los que se incluyen el Rock Creek Group y el Rohatyn Group. Es también director de la Aspen Insurance Co. y está en el consejo de administración de la Brookings Institution.

FEBRERO

Martes

DE FEBRERO 18:00 a 20:30 HRS GRUPO GUANAJUATO

ANÁLISIS INTEGRAL DE PENSIONES

Israel Jiménez Medina

Presidente del Comité de Seguridad Social de Guanajuato



Miércoles

DE FEBRERO 14:00 a 16:00 HRS GRUPO CIUDAD DE MÉXICO

POLÍTICA MONETARIA E INFLACIÓN

SESIÓN COMIDA

Alejandro Hernández Bringas

Presidente Nacional del IMEF

María Ariza

Directora General BIVA

Larry Rubin

President & Chairman The American Society Mexico

Jueves

DE FEBRERO 17:00 a 19:00 HRS

PRIMERA REUNIÓN EMPRESARIAL DEL **INDICADOR IMEF 2022**

ECONOMÍA Y NEGOCIOS A DOS AÑOS DEL INICIO DE LA PANDEMIA. LECCIONES Y PERSPECTIVAS

Alejandro Hernández Bringas

Presidente Nacional del IMEF

Jonathan Heath

Subgobernador del Banco de México

Gabriel Casillas Olvera

Economista en Jefe para Latinoamérica de Barclays

Jessica Roldán Peña

Chief Economists Casa de Bolsa Finamex

Ociel Hernández Zamudio

Presidente del Comité Técnico Asesor del Indicador IMEF y Head Research y Estrategia de BBVA











CONSE IO EDITORIAL

CONSEJO EDITORIAL
ALEJANDRO HERNÁNDEZ BRINGAS Presidente Nacional del IMEF • JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS Presidente del Consejo Editorial • JOSÉ
COBALLASI Vicepresidente de Contenido Editorial • MARÍA FERNANDA ZENIZO LÓPEZ Presidente del Consejo Técnico • JOSÉ ANTONIO QUESADA PALACIOS
Asesor de Presidencia • CARLOS CHÁVEZ DE ICAZA Presidente de Comunicación y Relacionamiento • FEDERICO RUBLI Vicepresidente del Comité de Estudios
Económicos • LILI DOMÍNGUEZ ORTÍZ Presidente del Consejo Nacional de Grupos • JORGE GRACIA GARCIA Presidente del Grupo Monterrey • PATRICIA
GONZÁLEZ Presidenta de Vinculación Empresarial • GERARDO GONZÁLEZ AYALA Director General del IMEF • ADRIANA REYES Editora • MAGALI RAMÍREZ
Editora Gráfica • GLORIA ORTIZ, ALISSON MARTÍNEZ, ADRIÁN CAMPOS Y FRANCISCO MALDONADO Staff IMEF • NOÉ PÉREZ Director Comercial IMEF a direccion.comercial@imef.org.mx 55 33313107 COPYRIGHT © INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.