

# Opini3n financiera

COORDENADAS

## Se pone optimista el FMI

ENRIQUE QUINTANA



El FMI dio a conocer ayer sus nuevas expectativas acerca de la economí3a en este y el prójimo año.

Aunque se ha destacado en las últimas horas el cambio en la estimación de crecimiento para México, que colocó en 4 por ciento, hay otros pronósticos que resultan muy interesantes.

Creo que algunas de las tendencias que marca serán de su interés.

**1.-** Al término de 2009, la economía mundial cayó en -0.8 por ciento. Se trata del primer retroceso global desde que hay estadísticas de este tipo. En otras ocasiones, la caída de algunas regiones se había compensado con el crecimiento de otras. Para este año, se espera una recuperación de 3.9 por ciento. Esto significa que para el conjunto de la economía mundial, **al término de 2010** estaremos aproximadamente un **3 por ciento por arriba** del nivel del PIB que teníamos antes de que estallara la crisis.

**2.-** Habrá, sin embargo, fuertes contrastes en el mundo. Las naciones desarrolladas cayeron en conjunto 3.2 por ciento el año pasado y crecerán en 2.1 por ciento en éste. Para 2011 se anticipa que el crecimiento siga y alcance una tasa de 2.4 por ciento. De esta manera, será **hasta la mitad del próximo año** cuando **los países ricos retornen** al punto en el que estaban antes de la crisis.

**3.-** En el otro extremo se encuentran las **naciones en desarrollo de Asia**, entre las que sobresalen China e India. Para este grupo de países no hubo retroceso. La crisis significó crecer "apenas" a 6.5 por ciento el año pasado. Pero para 2010 se estima una tasa de 8.4 por ciento que habrá de repetirse en 2011. Así, mientras el resto del mundo estará apenas levantando la cabeza durante el próximo año, el valor del PIB en esta región **terminará en 2011, 25 por ciento por arriba** del que se tenía antes de que estallara la crisis.

**4.-** A América Latina en su conjunto no le fue tan mal. Los estimados indican que la caída de 2009 fue de 2.3 por ciento y que el crecimiento de este año y 2011 será de 3.7 y 3.8 por ciento respectivamente. Así, para el término del próximo año, la región en su conjun-

to estará **5.1 por ciento por arriba** del punto en el que estaba antes de que estallara la crisis.

**5.-** Sin embargo, en la región también hay fuertes contrastes, sobre todo entre las dos principales economías, **México y Brasil**. Las estimaciones más recientes indican que los brasileños en 2009 tuvieron apenas una leve caída de 0.4 por ciento, mientras que el FMI sigue cifrando el desplome de la economía mexicana en 6.8 por ciento. El contraste es que al final de **2011**, el valor del **PIB brasileño estará 8.1 por ciento**

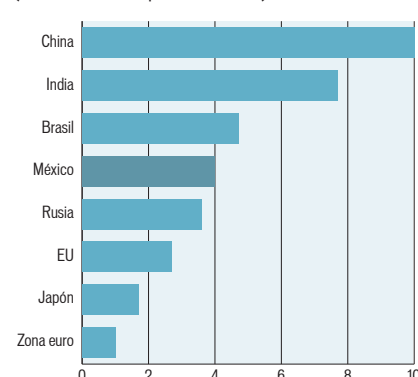
por arriba del nivel precrisis, mientras que en México estaremos apenas 1.5 por arriba.

**6.-** Una noticia favorable, y eso más bien para las finanzas públicas que para la economía mexicana, es la probable trayectoria de **los precios del petróleo**. Luego de que en 2009 los crudos de referencia tuvieran un precio promedio de 61.9 dólares por barril, se estima que para 2010 se ubique en 76 dólares, es decir, poco más de 14 dólares por arriba del año pasado. Para el **crudo mexicano** esto implica un promedio cercano a los **69 dólares**, es decir, casi 10 dólares por arriba del nivel con el que fue calculado el presupuesto. Lo malo de ello es que esto será un factor de presión adicional en los precios de las gasolinas a lo largo de este año.

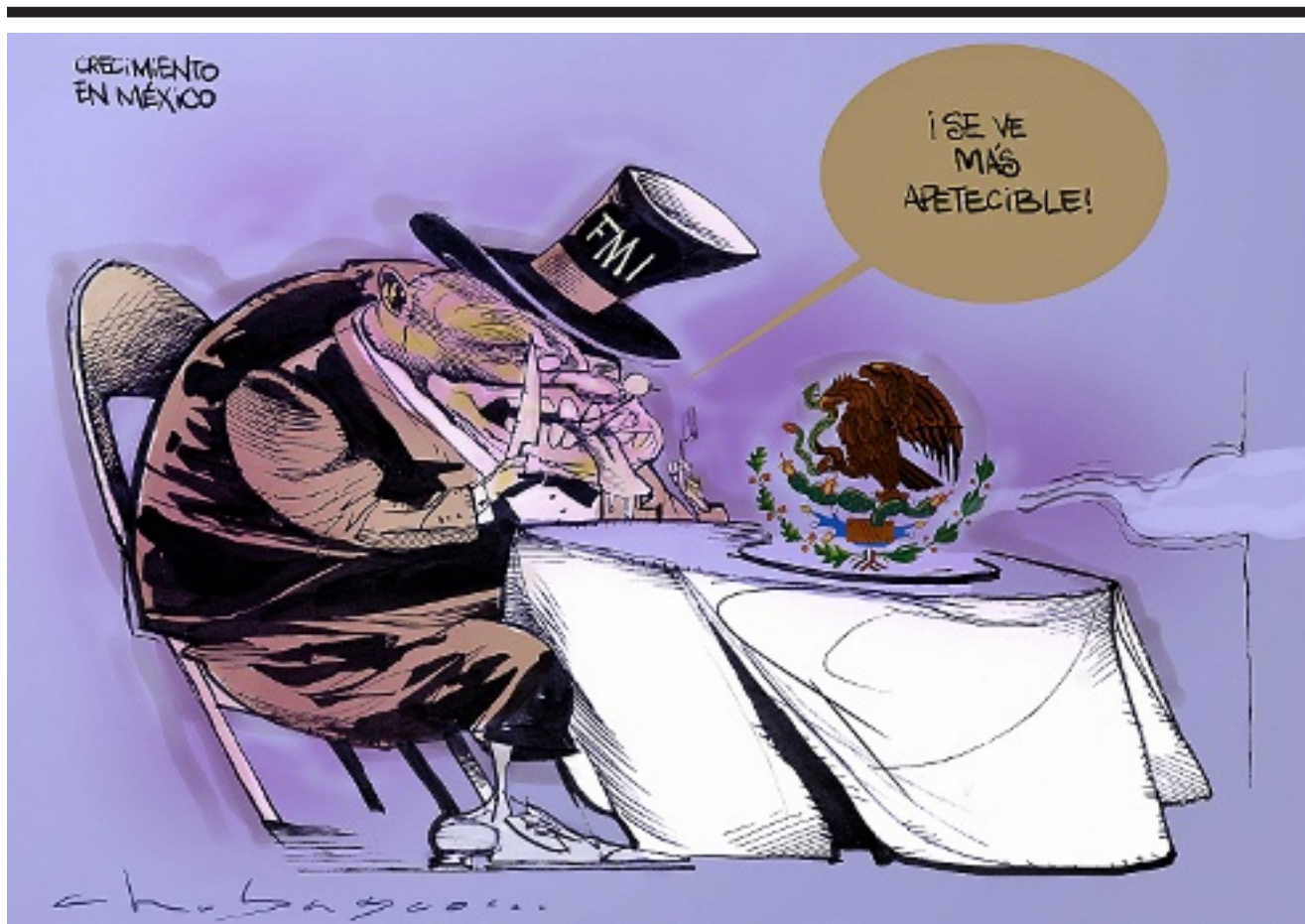
enrique.quintana@reforma.com

### Expectativas contrastantes

(crecimiento % esperado en 2010)



Fuente: FMI



COLABORADOR INVITADO

## El sector automotriz chino

ENRIQUE DUSSEL PETERS



**China destaca como el caso más espectacular y exitoso en la producción de autos desde la génesis del capitalismo.**

Todavía a inicios de la década de los 90 la participación de China en la producción mundial de automóviles era de apenas 0.2 por ciento y aumentó a 3.5 por ciento en 2000, para convertirse en 2009 en el primer productor de autos con alrededor de 13 millones de unidades, incluyendo autos para pasajeros y diversos tipos de vehículos comerciales. **¿Cómo explicar y comprender este desempeño en menos de 20 años**, considerando que otros países como Japón, por ejemplo, iniciaron con la producción de autos desde hace más de 5 décadas? ¿cómo se explica que en 2008 ningún país presente una participación superior al 3.1 por ciento (de México, que cayó del 3.3 por ciento en 2000). **¿Existen lecciones para terceros países de esta extraordinaria experiencia?**

**El sector automotriz en China destaca por sus redes de producción locales** -y como resultado del proceso de regionalización iniciado a finales de los 50 del siglo pasado-, en donde un grupo de provincias y ciudades chinas es responsable -y está interesado- de desarrollar productos de alta tecnología, vin-

culados a la cadena autopartes-automotriz. Las 117 empresas ensambladoras y más de mil 800 autoparteras en China en la actualidad son resultado de políticas de Beijing, Shanghai, Tianjin, Anhui, Guangdong, Chongqing y Hubei, entre muchas otras ciudades y provincias. Es así como la cadena autopartes-automotriz ha logrado una participación de 1.7 por ciento del PIB chino en 2007, con casi 2 millones de empleos.

La cadena es resultado explícito **de políticas del gobierno central -y de ciudades y provincias- desde hace más de 20 años**, no hay milagros. Incluso con la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio en 2001 y hasta hoy en día **las automotrices extranjeras no pueden tener una participación mayor a 49 por ciento**, aunque la participación en las autoparteras puede ser del 100 por ciento y los aranceles para autopartes y automóviles disminuyeron sustancialmente, al 10 y 25 por ciento, respectivamente. Desde hace 20 años, y hasta el 2010, el gobierno central, provincias, ciudades y municipios **han apoyado masivamente vía financiamiento "blando", a la Ciencia y Tecnología y a la infraestructura y nuevas tecnologías ambientales**, pero particularmente a las provincias y ciudades. No es casualidad que en la provincia de Anhui y

en la ciudad de Wuhu la mayoría de los taxis y autos oficiales sean de la empresa Chery. Ejemplos muy parecidos se perciben en las principales empresas chinas como SAICS, BAIC, Geely, BYD, Foton, FAW, JAC, BYD, Dongfeng Motor, Great Wall, entre otras.

Es muy importante recordar que si bien China se convertirá en el primer productor mundial de automóviles -y con la expectativa de producir entre 25 y 30 millones de autos en 2015-, **en 2000 el 95 por ciento de los automóviles fue producido por coinversiones, es decir, las empresas transnacionales tienen un control sustantivo en la producción automotriz.**

En la actualidad un relativamente pequeño grupo de empresas automotrices -particularmente para pasajeros- **ha logrado producir transmisiones y motores con tecnología propia**, además de haber incorporado tecnologías para producir motores para camiones y autobuses mayores a 6 litros.

Hasta hoy, este relativamente pequeño grupo de empresas chinas ha logrado incorporar tecnologías propias -particularmente en diversas transmisiones y sobre todo en motores de 0.8 y más litros que les ha permitido **crear marcas propias vendidas con mucho éxito**. En el segmento de camiones ligeros y pesados,

empresas como JAC, Foton y Dongfeng Motor, entre otras, ya han logrado desde hace más de 10 años una presencia importante; destacan, sin embargo, los casos de Geely, Chery y BYD por el éxito en sus ventas de marca.

China, por su desarrollo tecnológico y por haberse convertido en el principal productor mundial, es particularmente relevante en el mediano plazo, **considerando que en 2009 crecerá en 40 por ciento -ante tendencias globales y en México cercanas a un -30 por ciento-** y con un auténtico boom doméstico que seguramente se mantendrá en 2010-2015.

**¿Por qué en América Latina no tenemos capacidad de una marca propia y de políticas más activas** -por no decir agresivas- capaces de producir un automóvil regional o local? La experiencia de FAW en México fue pésima, desde múltiples perspectivas, **pero tienen los sectores público, privado, así como académicos y expertos, la capacidad de iniciar un efectivo diálogo y cooperación con empresas de la cadena de China**, considerando la profunda crisis de las automotrices estadounidenses?

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

COLABORADOR INVITADO

## Desafíos gerenciales

EDUARDO LOZANO

**E**n las empresas y organizaciones, uno de los mayores incentivos para los empleados es la posibilidad de ser promovidos a posiciones de más alto nivel.

Estos trabajadores, a base de esfuerzo, dedicación y aplicación de sus conocimientos son capaces de distinguirse entre sus colegas. A menudo, sus jefes les asignan las tareas más retadoras, aquellas que nadie más podría sacar adelante.

Con frecuencia, a estos supertrabajadores son a quienes se elige para promover a un puesto gerencial, a un puesto en el cual tienen que gestionar su liderazgo para obtener resultados a través de su gente... y en automático a estas personas ya no les es útil el 50 por ciento de las habilidades que los hicieron tan exitosos.

Con mayor frecuencia de la que nos gustaría ver, las organizaciones fallan al preparar a sus supertrabajadores para ser supervisores o gerentes. Estas personas cada vez más tendrán que apoyarse en habilidades y conocimientos en procesos humanos.

La preparación que estas personas reciben para su nuevo rol a menudo son nulas: los nombran para su nuevo puesto el jueves, y el lunes a trabajar.

Y cuando las organizaciones toman acciones encaminadas a preparar mejor a los potenciales gerentes, sus esfuerzos a menudo no fructifican, debido a que no visualizan algunos aspectos fundamentales:

**1.-** El rol gerencial es acerca de seres humanos. La tarea del gerente es hacer que la gente sea capaz de un desempeño conjunto, hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes. Toda organización se compone de gente con diferentes habilidades y conocimientos, que hacen tipos diferentes de tareas. Cada individuo ha sido forjado por el conjunto de experiencias, valores, hábitos, emociones que ha experimentado a lo largo de su vida; es responsabilidad del gerente el amalgamar todas estos talentos y canalizarlos hacia objetivos comunes.

**2.-** El rol gerencial se construye sobre las bases de la comunicación. A menudo las organizaciones pretenden que sus gerentes lideren, motiven, inspiren, desarrollen a otros, cuando estos ni siquiera son capaces de comunicarse efectivamente con sus colaboradores. Habilidades para dialogar diferentes puntos de vista, pedir y ofrecer con eficacia, negociar y generar compromisos efectivos son fundamentales para coordinar acciones en el rol gerencial.

**3.-** El rol gerencial es acerca de construir confianza. Un gerente que no es capaz de generar confianza hacia sí mismo, entre los integrantes de su equipo o entre su equipo y el resto de la organización no será capaz de progresar en el mundo competitivo de hoy. El fenómeno de la confianza surge entre las personas cuando se demuestra que se es competente de acuerdo con los estándares establecidos y cuando de manera recurrente la persona cumple con aquello que dijo iba a hacer o producir.

**4.-** El rol gerencial es acerca de saber manejarse a sí mismo. Difícilmente un gerente podrá manejar y dirigir a otros si no es capaz de manejarse a sí mismo. Cuerpo, lenguaje, emociones y trascendencia forman una unidad indivisible que llamamos persona. Cada una de estas dimensiones nos afecta y en la manera en que el gerente aprenda a manejarlas determinará en gran medida si es exitoso en su rol. Habilidades como administrar compromisos, manejar el estrés, adaptarse con facilidad al cambio, entre otras, tienen que ver con la manera en la que nos manejamos a nosotros mismos y son determinantes en el éxito del gerente.

Al buscar opciones para el desarrollo de sus cuadros gerenciales, las empresas y organizaciones estarán mejor servidas con programas que combinen el desarrollo de habilidades en los negocios, con habilidades de liderazgo.

Uno de los beneficios de este tipo de programas de desarrollo es el incremento en el compromiso del gerente para con su organización. El gerente está consciente del cuidado que ha tenido la organización en el incremento de sus capacidades para poder llevar a cabo su trabajo de manera extraordinaria: Producir resultados a través de sus colaboradores.

El autor es Consultor Senior en Dahne Consulting Group.

### UN VISTAZO

#### Disminuye 8% en 2009 producción mundial de acero

**Cd. de México.-** La producción de acero crudo en el mundo alcanzó mil 220 millones de toneladas métricas al cierre de 2009, cifra 8 por ciento menor a la registrada en 2008, debido a la crisis, reportó la Asociación Mundial del Acero. En diciembre, la producción mundial de acero de los 66 países que componen la Asociación alcanzó 106.4 millones de toneladas, un incremento del 30.2 por ciento respecto a diciembre del 2008.

César Sánchez

#### Condiciona Vítro pago a tenedores de bonos

**Monterrey.-** Vítro anunció ayer que retrasará la segunda contraoferta de pago de deuda a tenedores de bonos a condición de que el grupo que demanda el pago anticipado de unos mil millones de dólares demuestre que representa al menos 25 por ciento de los acreedores. Está pendiente el pago a sus acreedores del mercado de bonos con vencimiento en 2012, 2013 y 2017 y que en total suman unos mil 200 millones de dólares.

Alfredo González

#### Abrirán a extranjeros manejo de carga

**Monterrey.-** Las API (Administración Portuaria Integral) de Guaymas y Mazatlán lanzarán una licitación pública para abrir la puerta a inversionistas extranjeros para operar carga contenerizada, general y a granel, anunció Othón Pérez Martínez, director General de Fomento y Administración Portuaria de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante. El funcionario detalló que en dos semanas publicarán en el Diario Oficial de la Federación el concurso para Guaymas, y para la terminal de Mazatlán, en próximos meses.

Silvia Olvera

#### Ven factible suburbano Monterrey-Saltillo

**Monterrey.-** Es factible llevar a cabo en Monterrey el desarrollo de un tren suburbano con ruta Monterrey-Saltillo, afirmó Mauricio Trejo Pertack. El director de Comercialización y Administración de Riesgo de Ferrocarriles Suburbanos dijo que esta ruta sería la más conveniente, pues muchas personas tienen una alta actividad por el trabajo o viajes entre ambas ciudades, y el recorrido previsto sería de 40 minutos. Detalló que la experiencia del ferrocarril suburbano en el DF ha sido relevante en este tipo de planeación.

Sandra Reyes

#### Expande Barclays sus servicios en México

**Cd. de México.-** José Antonio González, presidente y director general de Barclays Capital, la filial del mayor banco británico, anunció que a partir de este año participará en el mercado de intermediación bursátil directamente, luego de ser admitido como Miembro Integral de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Karla Rodríguez

REFORMA.COM

Lea completas las notas  
artículos