

# Opini3n financiera

COLABORADOR INVITADO

## Integraci3n europea

ENRIQUE DUSSEL



La Uni3n Europea (UE) en la actualidad pareciera haber llegado a su m3ximo grado de integraci3n y alcanzado un grado de saturaci3n que sacude a la regi3n: la debilidad de Grecia, la de Espa1a e Italia, as3 como las diferencias internas para solucionar la crisis actual est3n teniendo costos sustantivos y poniendo en cuesti3n al propio proceso de integraci3n de la regi3n. Los argumentos para afirmar lo anterior -con Krugman y otros m3ltiples analistas- est3n a la mano:

1. Los pa3ses m3s ricos, particularmente Alemania, no est3n dispuestos a socializar las p3rdidas de los pa3ses m3s pobres.

2. Los niveles de endeudamiento p3blico de pa3ses como Italia, Espa1a y Grecia no son econ3mica y pol3ticamente sustentables en el corto y mediano plazo, y no permiten un proceso de recuperaci3n.

3. No existen mecanismos de ajuste por parte de los pa3ses menos desarrollados y menos productivos y competitivos: con la moneda 3nica y la definici3n de niveles m3ximos de d3ficit fiscales los pa3ses con menor productividad como Grecia, Portugal y Espa1a, no pueden ajustar sus diferencias con otros como Alemania y Holanda.

En el caso de Alemania, adem3s, se est3n planteando dos aspectos que definir3n el futuro de la UE:

a. El estado de Bavaria, uno de los m3s importantes de Alemania y que tan solo en 2011 pag3 3 mil 600 millones de euros a los estados "menos ricos" de Alemania, acaba de iniciar un juicio ante la Suprema Corte de Justicia Alemana (*Bundesverfassungsgericht*) para no continuar con este saldo neto a favor de otras entidades federativas alemanas. De prosperar la federaci3n alemana actual y el proceso de integraci3n de la UE se ver3n profundamente afectados,

b. La propia Suprema Corte de Justicia Alemana decidir3 hasta septiembre de 2012 en torno al "paraguas europeo" (MEE o Mecanismo de Estabilidad Europeo) y sobre su legalidad: si los m3s de 500 mil millones de euros no son justificables, es decir, no pueden ser siquiera en parte garantizados por el gobierno alem3n si pasar antes por una nueva constituci3n alemana y/o un plebiscito, las garant3as de los diversos instrumentos generados durante 2012 no tendr3n base y la crisis europea se ahondar3 profundamente.

Los argumentos anteriores son reales y serios y sin lugar a dudas reflejan la real posibilidad de una profunda y generalizada crisis en la UE. Por otro lado, sin embargo, la UE tambi3n se encuentra en la posibilidad de lograr un paso cualitativo hacia un mayor grado de integraci3n, siendo su fundamento el reconocimiento de una creciente brecha entre la integraci3n econ3mica y la pol3tica; 3sta 3ltima ha estado muy detr3s de los procesos econ3mico, comercial y financiero. Es decir, y particularmente en periodos de crisis, los respectivos pa3ses se han encontrado con que no cuentan con las instituciones nacionales o regionales -por ejemplo con una instituci3n que regule al sistema financiero europeo y a los cr3ditos para su recuperaci3n en la actualidad (European Banking Authority)- requeridas. Adicionalmente la posibilidad de realizar una uni3n fiscal y de transferir mayores poderes y competencias a la UE profundizar3 significativamente la integraci3n en la regi3n.

Todo pareciera indicar que los pa3ses de la UE buscar3n el segundo modelo, y a pesar de masivas especulaciones del capital financiero internacional en contra del euro y debilidades de diversos pa3ses de la UE. Para ello, sin embargo, los pa3ses m3s ricos de la UE deber3n afrontar pronto masivas garant3as e incluso, recursos, ante la probabilidad de que empresas de pa3ses como Grecia, Espa1a e Italia no logren hacer frente a sus deudas. Mientras tanto, y durante 2012, la UE se enfrentará a masivas especulaciones y la incertidumbre ser3 masiva, con efectos tambi3n en el peso y en M3xico.

Profesor del Posgrado en Econom3a y Coordinador del Centro de Estudios China-M3xico de la UNAM <http://dusselpeters.com>

COORDENADAS

# La crisis de Espa1a

ENRIQUE QUINTANA



Ayer, otra vez, los temores de una gran crisis sacudieron a los mercados de Europa.

La tasa que paga el bono a 10 a1os del gobierno espa1ol alcanz3 su m3ximo hist3rico, con un nivel de 7.5 por ciento, lo que significa una sobretasa respecto al mismo papel de Alemania de 642 puntos b3sicos.

Esto quiere decir que los compradores de la deuda espa1ola, incluso de corto plazo, est3n requiriendo un rendimiento sin precedente, asumiendo que el riesgo del impago es cada vez mayor.

La bolsa lleg3 a desplomarse hasta 5.5 por ciento antes de revertir la tendencia por la prohibici3n temporal de las ventas en corto.

Desde hace meses se ha dicho que el caso espa1ol es cualitativamente diferente al de Grecia.

Espa1a no es marginal, como Grecia. Es la cuarta econom3a de la Uni3n Europea y un rescate forzoso puede ser de un costo estratosf3rico para los europeos y especialmente para los alemanes. Por eso la resistencia a emprenderlo... aunque cada vez pareciera estar m3s cerca.

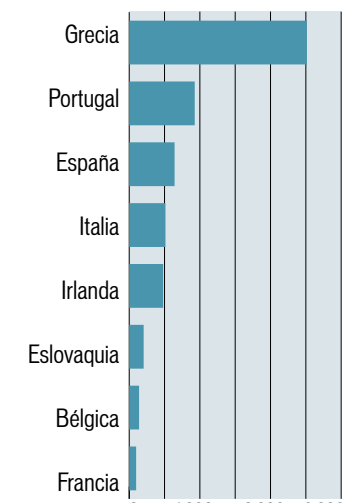
El tema de fondo es que a pesar de los recortes de gastos y de beneficios que est3n ocurriendo en Espa1a, a la par que el incremento de los impuestos, no hay f3rmula de ajuste que pueda funcionar si la econom3a sigue a la baja.

Ya lo experimentamos en M3xico en la d3cada de los 80 del siglo pasado.

La perspectiva econ3mica que el FMI acaba de revisar la semana pasada indica que la econom3a de Espa1a va a retroceder 1.5

## Los focos rojos en Europa

(Riesgo pa3s, es decir, sobretasa respecto Alemania en puntos base)



Fuente: Bloomberg

por ciento este a1o y lo har3 otro 0.6 por ciento el pr3ximo.

Esto significa que de 2008 a los est3mados de 2013, Espa1a habr3a retrocedido en 77 por ciento.

Y la estimaci3n es que pr3cticamente a lo largo de toda la d3cada crezca apenas a tasas de alrededor de 1 por ciento al a1o en promedio.

Nuevamente nos estamos deslizando hacia una situaci3n de incertidumbre respecto a si el rescate planteado ha sido de la magnitud apropiada y al mismo tiempo persiste la negativa de Alema-

ESPECTRO

## Medios buenos y malos

JAVIER TEJADO DOND3



Interesante leer el juicio de inconformidad que la coalici3n del PRD, PT y Movimiento Ciudadano presentaron para invalidar la elecci3n presidencial. Y es interesante que s3lo planteen anular la elecci3n presidencial, donde perdi3 L3pez Obrador, pero no las elecciones federales de senadores ni diputados. Tampoco las gubernaturas que ganaron.

Tambi3n es interesante por lo mal hecho que esta el documento. Comenten el error de se1alar que Enrique Pe1a es el candidato panista. Y, si bien su primera inconformidad es la relacionada con inequidad y adquisici3n indebida de espacios en medios de comunicaci3n, las acusaciones que formulan est3n endeblemente planteadas. O no encontraron irregularidades o sus abogados hicieron un papel muy deficiente en acreditarlas.

El grueso de las pruebas, contra los "malos" medios sin notas y reportajes de medios "buenos". Esto es que utilizan a unos medios, los "buenos" (*La Jornada*, *REFORMA*, *Proceso* y el notici3r de *MVS* que conduce Carmen Aristegui) para intentar demostrar que los otros medios (*El Universal*, *Exc3lsior*, *Milenio*, *Televisa*, *Radiof3rmula*, *Imagen* y la *Organizaci3n Editorial Mexicana* (OEM) que imprime *El Sol de M3xico*) se prestaron a la compra indebida de espacios o fueron inequitativos.

Las pruebas que utilizan, adem3s de las notas period3sticas que en la mayor3a de los casos se repiten, son de dar risa: acusa a *Televisa* de vender entrevistas en la revista *QUIEN*, cuando 3sta no es de Televisa sino de *Grupo Expansi3n*; tambi3n acusa a Televisa de que sus notici3ros en Canal 5 favorecieron permanentemente al candidato del PRI-PV y denostaron al de la izquierda, pero sorpresa, Canal 5 no tiene notici3ros; y, acusa a *Grupo F3rmula* de ser los due1os de la OEM, cuando estos son empresas totalmente independientes.

Luego mediante un supuesto monitoreo de una empresa desconocida en M3xico, *Sg Research*, pone que miles de notas fueron transmitidas en televisi3n para favorecer al candidato del PRI (entre ellas miles en Canal 5, que no tiene notici3ros). Este estudio el IFE ya lo ha descalificado por no tener comparaci3n alguna con el realizado por la UNAM, bajo la vigilancia de todos los partidos. Pero el IFE a su vez deja ver que quiz3 la informaci3n que las izquierdas presentaron sean una serie de fotocopias alteradas.

La informaci3n p3blica, elaborada por la UNAM, se1ala que todos los medios electr3nicos fueron equitativos. Y que menos del 2 por ciento de las notas tuvieron fueron adjetivadas como negativas para los candidatos. As3 que las acusaciones contra los medios parece

que no tendr3n sustento alguno.

Si es motivo de preocupaci3n, en cambio, que las izquierdas hayan presentado ante el Tribunal elementos que podr3an ser falsos. Tambi3n es preocupante que en su escrito, para anular la elecci3n presidencial, ataquen a los medios que cubrieron "negativamente" incidentes de la mayor trascendencia acontecidos hace a1os. En concreto se quejan de quienes criticaron la toma de la Tribuna del Congreso, en 2008, cuando se discut3 la reforma energ3tica; pero tambi3n se quejan de quienes cuestionaron la burda imposici3n de "Juanito" como delegado de Iztapalapa luego del fallo del *TRIFE*.

Parece dif3cil que el PRD gane la impugnaci3n, pero en materia de medios han mostrado como nunca intolerancia, talante para censurar y una fascinaci3n para mentir ante la opini3n p3blica y las autoridades.

### CAMBIANDO DE TEMA....

Una lucha entre creadores de contenido para TV, *Viacom* -productor de *Nickelodeon*, *Comedy Central* y *MTV*- y distribuidores como *DirecTV*, aconteci3 la semana pasada. Por falta de acuerdo en el pago, *Viacom* le suspendi3 a *DirecTV* los derechos para transmitir sus se1ales. Luego de no tener las se1ales disponibles por d3as y que le cancelaron miles de suscriptores *DirecTV* acept3 pagar a *Viacom* un incremento del 20 por ciento.

Ahora *DirecTV* acord3 pagar m3s de 600 millones de d3lares anuales, por derechos de transmisi3n, a *Viacom*. Lo que representa un incremento del 20 por ciento. Clave para la negociaci3n fue el rating de los canales de *Viacom*. Esta negociaci3n es relevante pues ahora *DirecTV* empieza el proceso de negociaci3n con *Fox* y *CBS* para ver cu3nto les pagan por sus se1ales. Lo que demuestra que el pago por la se1ales de TV, incluidas las radiodifundidas, se realiza en todo el mundo.

Adem3s del pago por derechos de transmisi3n, otro elemento que esta pesando en las negociaciones es el acceso a Internet de los programas de TV. Los sistemas de televisi3n de paga, como *DirecTV*, est3n diciendo que van a reducir el pago a los creadores de contenido, si sus programas est3n disponibles en Internet de manera gratuita. Quieren que el acceso a los contenidos en Internet sea s3lo para quienes tienen contratado servicios de TV de paga.

Con las negociaciones que inician en los siguientes d3as es probable que contin3e la tendencia alcista en el pago por contenidos de TV, pero a su vez ser3 m3s dif3cil verles gratuitamente como *online-video*.

Es Director de Informaci3n de Televisa y fundador del IDET.

El texto no necesariamente representa las opiniones de las instituciones mencionadas.

## El Valor de la Planeaci3n Integrada

Las compa1as han visto la necesidad de implementar m3todos hol3sticos que les permitan responder r3pida y efectivamente a los cambios del mercado de forma diferenciada frente a sus competidores, mejorar el nivel de servicio a clientes, obtener mayor participaci3n del mercado, optimizar el costo total de la cadena de suministro de forma sostenible, mejorar la utilizaci3n de activos productivos y mejorar sus m3rgenes.

Los estudios realizados por Accenture a finales del 2011, *Accenture High Performance Planning*, con empresas l3deres en M3xico y en el mundo, demuestran que quien tiene mejor desempe1o en sus m3todos de planeaci3n, la percibe como un diferenciador estr3gico e impacta de manera positiva los resultados de la cadena de suministro de su compa1a.

### Una ejecuci3n hol3stica: La nueva tendencia

Las decisiones de c3mo y cu3ndo suministrar la demanda marcada se han vuelto mucho m3s complicadas debido a la naturaleza del mercado local y global. Lo que implica que las compa1as requieran de sistemas con funcionalidades anal3ticas y de modelaci3n de decisiones "what if".

### La planeaci3n integrada y la cadena de valor

La planeaci3n integrada de la cadena de valor permite alinear los objetivos individuales de las diferentes 3reas para toda la compa1a en "un solo plan, un solo objetivo" considerando los logros de los resultados financieros a mediano y largo plazo.

### Planeaci3n de alto desempe1o

- Gestionar la escasez de productos o recolectar y analizar la demanda por categor3a y geograf3a para periodos futuros con un enfoque de modelaci3n de escenarios "what if", utilizando estrategias de precios y promociones.

- Gestionar capacidad restrictiva o implementar estrategias innovadoras de mercadotecnia para replantear introducciones de productos y alinear los planes de demanda con la capacidad determinada.

- Optimizar introducciones de nuevos productos o considerar costos de oportunidad, determinando planes de demanda para cada una de las etapas del producto con metas claras en materia de inventarios y margen.

- Proyectar y optimizar el desempe1o financiero o con base en los planes de demanda y de suministro, se proyectan los estados de resultados y se toman acciones en el presente para lograr la rentabilidad esperada.

### Los 7 factores de 3xito de una Planeaci3n Integrada

Un proceso de planeaci3n integrada necesita contemplar 7 factores clave:

- Plan 3nico
- M3tricas expl3citas
- Equipos multifuncionales
- Responsabilidad para la toma de decisiones
- Datos confiables
- Patrocinio
- Herramientas de an3lisis

De acuerdo a nuestra experiencia global, algunos beneficios que este tipo de proyectos traen a la compa1a a nivel operativo son:

- Mejoras en la rentabilidad, entre 2% - 5%
- Cumplimiento de 3rdenes (Order Fill Rates) entre 10% - 20%
- Rotaci3n de inventario (Inventory Turns) entre 10% - 30%

**accenture**  
High performance. Delivered.

Accenture es una compa1a global de consultor3a de negocios, tecnolog3a y outsourcing; colabora con sus cliente para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones p3blicas de alto rendimiento.

Accenture M3xico  
Blvd. Manuel Avila Camacho 138 Col. Lomas de Chapultepec  
11000 M3xico D.F. / Tel.: +52 (55) 52847300

Inserci3n Pagada