

NOTICIAS

## EL PRESTAMISTA DE ÚLTIMA INSTANCIA

Hasta ahora se ha evitado una crisis financiera por el Covid-19. No obstante, ya una institución bancaria quebró (Banco Famsa) y el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) intervino para salvaguardar los recursos de los depositantes. Otros bancos han externado dificultades y ha habido preocupación por mantener una adecuada liquidez en el sistema, además del riesgo creciente de que individuos y empresas puedan caer en cartera vencida. Por ello, el Banco de México adoptó en abril una serie de medidas para fortalecer la liquidez y la estabilidad de los mercados financieros, mismas que ya fueron extendidas hasta el 28 de febrero del 2021.

FEDERICO RUBLI KAISER

Una posible crisis financiera nos lleva a reflexionar sobre la función de prestamista de última instancia (PUI) que es el instrumento de los bancos centrales para enfrentar una inestabilidad y falta de liquidez. En la ley del Banco de México, en el artículo 3º (II) esto se consigna como “operar como acreditante de última instancia”. Pero ésta es la única referencia en la ley sobre esta función.

El PUI es quizá de las funciones más controvertidas de un banco central. Por un lado, éste tiene la responsabilidad de brindar apoyos de liquidez de emergencia a la banca, dado su papel primordial dentro del sistema de pagos y su objetivo de coadyuvar a la estabilidad financiera. Pero actuar como PUI puede crear un gran riesgo moral, y exponerlo a riesgos financieros y difuminar la línea divisoria con la política fiscal. Además, los apoyos de liquidez a instituciones individuales suelen ser impopulares, generando riesgos reputacionales.

El Banco Internacional de Pagos (BIS) ha planteado varias incógnitas sobre ese rol de los bancos centrales: ¿cómo lograr el equilibrio entre limitar los riesgos y garantizar que la función de PUI se pueda realizar de forma eficaz? ¿Deberían los bancos centrales ser ambiguos en público sobre los términos y condiciones del respaldo de liquidez? ¿O hay un caso para políticas de PUI bien articuladas y comunicadas ex ante como parte de un marco de estabilidad financiera más amplio?

El Banco de México ha optado por no hacer públicas sus reglas y lineamientos que detonan la función de PUI. Prefiere explicar ex post el procedimiento y sus causas. Esa postura es válida al dar mayor margen de maniobra y acotar el riesgo moral. Sin embargo, el BIS se ha pronunciado por una mayor transparencia en este tema para mejorar la gobernanza y que la banca conozca bajo qué circunstancias se activan los arreglos operativos correspondientes. Por ejemplo, vincular las pruebas de estrés a posibles activaciones del PUI. [VER MÁS...](#)

### SALIDA DE CAPITALES, FACTOR DE RIESGO PARA LA INFLACIÓN: ALEJANDRO DÍAZ DE LEÓN

La importante salida de capitales, que se ha presentado en México tras el choque financiero por la pandemia, ha sido un factor de riesgo sobre la inflación y ha tenido que tomarse en cuenta en la decisión de mover la tasa de interés, reconoció el Gobernador del Banxico. [VER MÁS...](#)

### ACTUALIZACIÓN DE RIESGOS POR PARTE DEL CONSEJO DE ESTABILIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO

El Consejo delineó algunos de los riesgos externos e internos que prevalecen para la economía mexicana y las [medidas financieras adoptadas](#) en un contexto en el que los efectos de la crisis ya empiezan a verse de forma más puntual en el financiamiento de la banca comercial. [VER MÁS...](#)

### LA INICIATIVA DE REFORMAS A PENSIONES TIENE ELEMENTOS A REVISAR: IMEF

La propuesta representa un avance hacia el fortalecimiento del sistema pensionario mexicano, pero contiene elementos que deben revisarse en el seno del Congreso de la Unión y en comunicación directa y transparente con el sector privado y con los trabajadores. [VER MÁS...](#)

### ELECCIONES COMPLEJAS MÁS COVID-19 EN LA CASA BLANCA

A un mes de las elecciones presidenciales en EE.UU. la noticia del positivo de Trump de 74 años, y de su esposa Melania, genera más incertidumbre política y financiera. Los mercados comenzaron a reaccionar en negativo y no se sabe que pasará con el segundo debate presidencial entre Trump y Biden programado para el 15 de octubre después del primero caracterizado por ataques personales. [VER MÁS...](#)

## MERCADOS FINANCIEROS

MERCADO DE CAPITALES	Cierre al	Cambio % acumulado			Últimos	
	01/10/2020	Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses
<b>NACIONALES</b>						
IPC	36,626	-0.3	-2.2	-15.9	-2.3	-14.7
<b>INTERNACIONAL</b>						
Ibovespa (Brasil)	95,479	-4.2	0.9	-17.4	-6.5	-8.2
IPSA (Chile)	3,635	-2.2	-0.1	-22.2	-3.1	-27.9
Dow Jones (EE.UU.)	27,817	-0.8	0.1	-2.5	-2.9	4.7
NASDAQ (EE.UU.)	11,327	2.5	1.4	26.2	-5.1	43.2
S&P 500 (EE.UU.)	3,381	-0.1	0.5	4.6	-4.1	15.0
TSE 300 (Canadá)	16,185	-0.7	0.4	-5.2	-2.8	-1.6
EuroStoxx 50 (Europa)	3,194	-4.3	0.0	-14.7	-2.5	-9.2
CAC40 (Francia)	4,824	-4.9	0.4	-19.3	-2.3	-13.8
DAX (Alemania)	12,731	-4.0	-0.2	-3.9	-1.9	3.8
FTSE-100 (Londres)	5,879	-3.3	0.2	-22.0	0.3	-20.1
Hang Seng (Hong Kong)	23,459	-5.1	0.0	-16.8	-6.9	-10.1
Shenzhen (China)	4,587	-1.5	-0.0	12.0	-5.3	20.3
Nikkei225 (Japón)	23,185	-1.2	0.0	-2.0	-0.3	6.5
<b>MERCADO DE DIVISAS</b>						
(divisa por dólar, excepto en el caso de la libra y el euro)						
Peso mexicano	21.83	-4.2	1.3	-13.3	-0.2	-9.2
Dólar canadiense	1.33	-0.8	0.2	-2.3	-1.7	-0.5
Libra Esterlina	1.29	-0.6	-0.3	-2.8	-3.7	4.8
Euro	1.17	-0.6	0.2	4.8	-1.4	7.4
Yen japonés	105.55	-0.6	-0.1	2.9	0.4	2.1
Real brasileño	5.65	-7.9	-0.7	-28.8	-4.5	-26.4
<b>MERCADO DE METALES</b>						
Oro-Londres	1,883	-4.1	-3.7	23.7	-3.7	26.6
Plata-Londres	2,373	-13.3	-13.3	31.5	-13.3	37.5
<b>Petróleo</b>						
(dólares por barril)						
Barril de Brent	41	-3.2	-0.2	-38.1	-10.4	-30.6
Barril de WTI	39	-3.9	-4.0	-36.8	-9.7	-28.0
<b>MERCADO DE DINERO</b>						
	Nivel	Cambio en pb			Últimos	
	(%)	Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses
<b>INTERNACIONAL</b>						
LIBOR 3 meses	0.23	0	-1	-167	-1	-185
Treasury 2 años	0.13	-1	0	-144	-0	-142
Treasury 5 años	0.27	-1	-0	-142	2	-122
Treasury 10 años	0.68	-2	-0	-124	1	-96
<b>NACIONAL</b>						
Cetes 28 días	4.28	-16	1	-302	-14	-336
Bono M 3 años	4.52	-2	-1	-224	-10	-219
Bono M 10 años	5.83	19	0	-102	3	-102
Bono M 30 años	7.15	27	2	-6	11	-15
<b>MERCADO DE DEUDA</b>						
	Indice	Cambio % acumulado			Últimos	
		Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses
<b>NACIONALES</b>						
S&P/VLMR Corporativo	550.42	-0.19	0.39	9.75	0.04	9.18
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Variable	384.07	0.21	0.44	5.15	0.25	4.63
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Fija	723.70	-0.37	0.37	12.16	-0.06	11.55
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Fija Real	655.07	1.67	2.39	11.43	1.95	9.26
<b>INTERNACIONALES</b>						
US Corporate Bond Index	3,455.36	-0.67	-0.63	6.64	-0.55	5.08
US Corporate High Yield Bond Index	2,196.37	-0.93	-1.11	0.62	-0.71	0.14
EM Investment Grade	543.05	-0.68	-0.71	4.79	-0.63	3.72
EM High Yield	1,344.01	-3.02	-3.17	-3.51	-2.95	-4.57

Fuente: Bloomberg, PIP, Banorte

## FOCO

Estará centrado principalmente en la contienda presidencial en EE. UU. porque será un camino de acusaciones y agresiones entre ambos contendientes y debido a la postura, si llegara a darse, de no aceptar una derrota por parte del presidente Trump, lo que podría implicar todavía mayor volatilidad en los días o semanas posteriores a la elección.

## ACCIÓN

El tercer trimestre finalizó con un mayor apetito por riesgo en los mercados financieros reconociendo que, a pesar de la incertidumbre en torno a la evolución de la pandemia, lo peor en términos económicos para el mundo probablemente ya pasó. Hacia adelante los catalizadores de la gran mayoría de los activos financieros tendrán un común denominador: la palabra "política".

## PERSPECTIVA

Aunque los mercados han tenido un comportamiento más defensivo al asimilar con mayor claridad los múltiples efectos del Coronavirus, tendrán que lidiar con aspectos políticos que viviremos en las próximas semanas y que comúnmente generan incertidumbre y volatilidad.

# CUATRO SEMANAS DE INCERTIDUMBRE PREVIO A LAS ELECCIONES EN EE. UU.

Inicia el cuarto trimestre de un año indeleble con mercados financieros que han asimilado los múltiples efectos adversos del coronavirus, reflejando la esperanza de un posible y muy anhelado hallazgo de la vacuna para transitar, de forma más apacible, hacia una nueva normalidad en una coyuntura, probablemente más determinada por temas políticos.

ALEJANDRO PADILLA\*

El tercer trimestre finalizó con un mayor apetito por riesgo en los mercados financieros, reconociendo que, a pesar de la incertidumbre en torno a la evolución de la pandemia, lo peor en términos económicos para el mundo probablemente ya pasó, además de un mayor conocimiento sobre cómo tratar y coexistir con el Covid-19. El trimestre concluyó con ganancias entre 8 y 11% en los principales índices accionarios en EE.UU., relativamente estable en aquellos mercados emergentes (e.g. IPC -0.7%); el peso se apreció casi 4% y las primas de riesgo en instrumentos de renta fija mucho más acotadas. Hacia delante, los catalizadores de la gran mayoría de los activos financieros tendrán un común denominador: la palabra “política”.

**La elección en EE. UU. será el principal factor geopolítico.** Ese país está inmerso en un proceso electoral que concluirá el 3 de noviembre. Aunque se estarán eligiendo muchos cargos de elección popular (mayor detalle en Menor aversión al riesgo y enigmas por pandemia y geopolítica en la edición anterior del 21 de septiembre), el foco de atención estará centrado principalmente en la contienda presidencial. Recientemente el primer debate mostró dos temas que no podemos dejar de analizar. El primero, que será un camino de acusaciones y agresiones entre ambos contendientes hasta el día de la elección, sugiriendo cuatro semanas de mayor incertidumbre y volatilidad, especialmente con los debates entre los candidatos a la vicepresidencia (7 de octubre) y posteriormente los dos debates presidenciales restantes (15 y 22 de octubre). El segundo, que probablemente por temas de logística (e.g. votos por correo), así como la postura, si llegara a darse, de no aceptar una derrota por parte del presidente Trump, podrían implicar todavía mayor volatilidad en los días o semanas posteriores a la elección. Inclusive esto podría exacerbarse después de la noticia de que Trump está contagiado de Coronavirus.

**Esperanza de mayor soporte de política económica** Dada la postura más reciente del Fed y los principales bancos centrales, podemos pensar que el espacio de maniobra de la política monetaria se encuentra muy limitado. Las autoridades monetarias en el mundo probablemente mantendrán condiciones laxas por un tiempo prolongado (e.g. hasta 2023 al juzgar por los *dot plots* que dio a conocer recientemente el Fed), pero sin posibilidad de hacer mucho más. Las minutas de las últimas decisiones del Banco de la Reserva Federal, Banco Central Europeo y Banco de México que se darán a conocer en los próximos días probablemente lo confirmen, al igual que la gran cantidad de banqueros centrales que ofrecerán discursos en diversos foros, como la reunión anual del Fondo Monetario y el Banco Mundial del 12 al 18 de octubre. Esto ejerce mayor presión sobre la política fiscal, con EE. UU en el centro de la atención, con un nuevo programa de estímulo todavía discutiéndose entre Demócratas y Republicanos.

Como conclusión –aunque todavía existirá un especial interés por la evolución de la pandemia, por la carrera de las empresas farmacéuticas para encontrar la posible vacuna y el tipo de recuperación económica que se estará experimentando de manera diferenciada en el mundo– los participantes de los mercados financieros estarán más (pre) ocupados por los factores políticos que viviremos en las próximas semanas. Aunque los mercados han tenido un comportamiento más defensivo al asimilar con mayor claridad los múltiples efectos del Coronavirus, tendrán que lidiar con aspectos políticos que comúnmente generan incertidumbre y volatilidad.

\* Director Ejecutivo de Análisis Económico y Estrategia Financiera de Mercados 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

**Kyriba, el Líder Global en Gestión de Tesorería y Liquidez, reconocido por IDC y Aite Group.**



¿Quiere conocer cómo Kyriba puede ayudar a la transformación digital y la automatización de su Tesorería, Pagos, FX y Capital de Trabajo?

contáctenos: [info.mexico@kyriba.com](mailto:info.mexico@kyriba.com)

**kyriba**

# INDICADOR IMEF: ANTICIPANDO EL CICLO ECONÓMICO

Los indicadores IMEF, Manufacturero y No Manufacturero, han ido adelantando el comportamiento de la actividad económica a lo largo del año. Previo al surgimiento de la pandemia ya advertían sobre un ligero estancamiento económico al registrar niveles en torno a 50 o por debajo durante varios meses. Desde mediados de 2019 y principios de 2020, ambos comenzaron a reportar números que señalaban una mayor contracción.

OCIEL HERNÁNDEZ ZAMUDIO\*

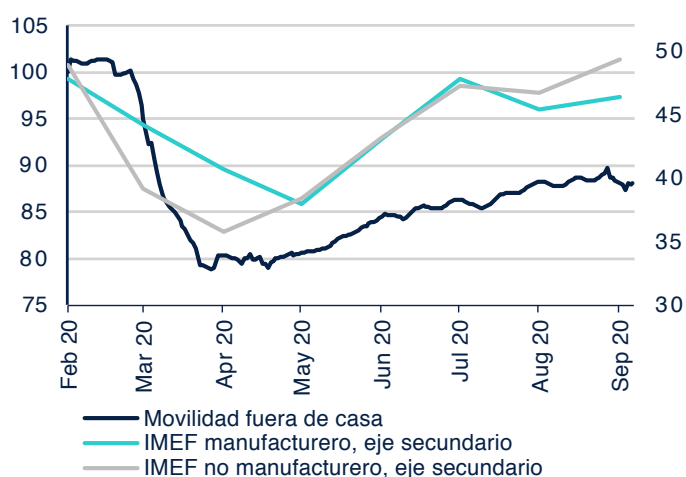
A partir de marzo de 2020, los indicadores IMEF se ajustaron a niveles mínimos históricos, anticipando una fuerte contracción económica, sin precedentes, la cual se confirmó posteriormente por los indicadores mensuales de actividad económica IGAE y PIB del primero y segundo trimestre de 2020. Los indicadores IMEF Manufacturero y No Manufacturero se movieron en sintonía con el ciclo de distanciamiento social. La crisis pandémica propició un paro en la movilidad social que afectó el flujo de productos y servicios, así como de personas y, por lo tanto, programas de inversión, empleo y formas de consumo. En la medida que la movilidad social permanecía en mínimos, también estaban los niveles de actividad económica, como los reflejaron los indicadores IMEF (ver gráfico 1).

Una vez que inició la apertura en el distanciamiento social observado en marzo y abril, los indicadores adelantados del IMEF (Manufacturero y No Manufacturero), comenzaron a repuntar también, sin que esto signifique que ambos estén señalando expansión. Lo que debemos leer de los indicadores de los últimos meses, es que la contracción está siendo menos severa con relación a los meses más duros del aislamiento social. Pero ambos siguen destacando debilidad económica.

En septiembre, ambos indicadores IMEF señalan una menor debilidad económica, como bien se describe en nuestro [boletín del mes](#), pero al final, ambos indicadores siguen estando por debajo de 50, que es zona de contracción.

El Indicador IMEF Manufac-

**GRÁFICA 1. MOVILIDAD FUERA DE CASA VS INDICADOR IMEF MANUFACTURERO Y NO MANUFACTURERO**



Fuente: IMEF.

El indicador de movilidad es índice 20 de febrero de 2020 =100, promedio móvil de 7 días y se obtiene del Reporte de movilidad global de Google.

La mejora observada en septiembre no advierte todavía el inicio de una expansión sostenida en los distintos sectores económicos. Sí apunta a una menor contracción y que lo peor de la crisis parece haber pasado

\* Vicepresidente del Indicador IMEF. Head de Research y Estrategia BBVA México [ociel.hernandez@bbva.com](mailto:ociel.hernandez@bbva.com) Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor.

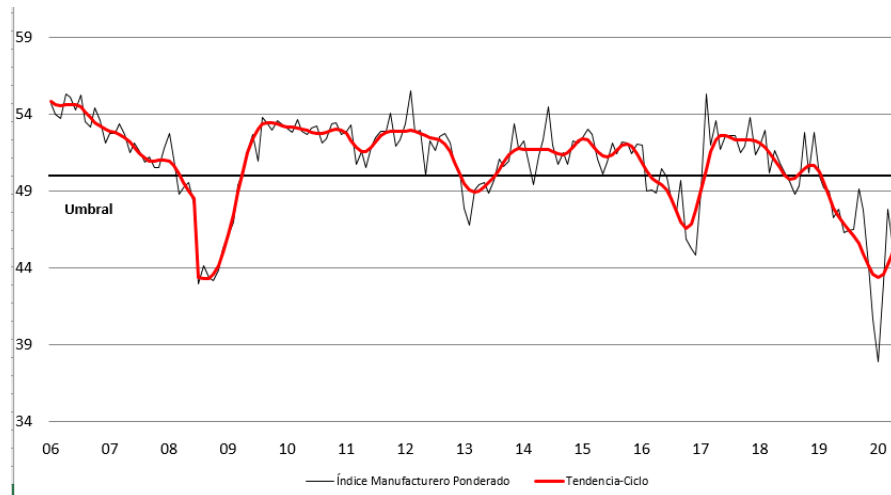
turero aumentó 1.1 puntos, ubicándose en 46.4 unidades. Todavía por debajo de 50, pero ya en niveles superiores a los mínimos observados en los meses más duros de la pandemia. También prevalece en zona de contracción su serie tendencia-ciclo que si bien aumentó 0.9 puntos, cerró en 46 unidades, registrando así 16 meses consecutivos por debajo de 50 (gráfica 2). El indicador manufacturero ajustado por tamaño de empresa aumentó 0.3 puntos, a 51.0, manteniéndose en zona de expansión por tercer mes consecutivo. Esto nos sugiere que las empresas más grandes están liderando esta recuperación.

El Indicador IMEF No Manufacturero aumentó en septiembre 2.6 puntos, cerrando en 49.3 unidades. Pero a pesar de esta mejora, el nivel no sólo sigue estando por debajo de 50, zona de contracción, sino que acumula 8 meses en esta zona. La serie tendencia-ciclo de este indicador se incrementó en 1.4 puntos, para quedar en 47.7 unidades (gráfica 3) y, así, registrar 17 meses consecutivos en zona de contracción. Por su parte, el indicador ajustado por tamaño de empresa se elevó 1.9 puntos, cerrando en 49.9 unidades y acumulando 10 meses consecutivos sin estar en zona de expansión.

Es un hecho que las cifras del indicador IMEF Manufacturero y No Manufacturero mejoraron en septiembre respecto a agosto. Por ello, se ha destacado que en septiembre se observó una menor debilidad. El dinamismo de ambos indicadores está respondiendo al menor distanciamiento social registrado en las últimas semanas y mayor apertura en la movilidad social que propicia mayor actividad económica respecto a marzo y abril de este año. Estos resultados nos sugieren que durante el tercer trimestre del año observamos un mejor desempeño económico.

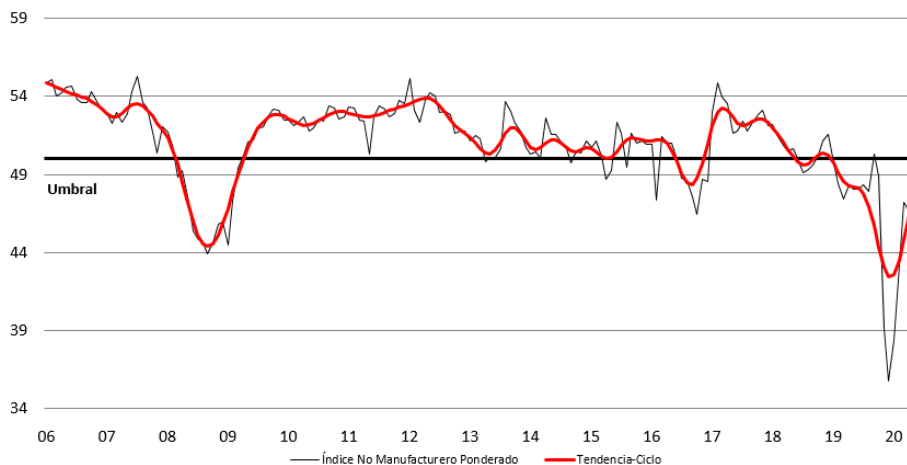
Debemos subrayar que esta mejora observada en septiembre no advierte todavía el inicio de una expansión sostenida en los distintos sectores económicos. Sí apunta a una menor contracción y que lo peor de la crisis parece haber pasado. Además, como se señaló anteriormente, el Indicador IMEF Manufacturero y No Manufacturero ya apuntalaban cierta debilidad económica previo a la crisis pandémica. Esto nos debería alertar sobre una limitada recuperación, vinculada solo al proceso de reapertura. Los temas estructurales retomarán relevancia en el futuro.

**GRÁFICA 2. INDICADOR IMEF MANUFACTURERO Y SU TENDENCIA-CICLO**



Fuente: Series ajustadas por estacionalidad – Indicador IMEF; septiembre 2020

**GRÁFICA 3. INDICADOR IMEF NO MANUFACTURERO Y SU TENDENCIA-CICLO**



Fuente: Series ajustadas por estacionalidad – Indicador IMEF; septiembre 2020

# UNA TORMENTA PERFECTA: LAS MACROFUERZAS QUE SACUDEN A LAS EMPRESAS GLOBALES

Aunque en el mundo de los negocios todo cambia y evoluciona no hay nada comparable a los niveles de disrupción e incertidumbre que los líderes empresariales están afrontando en 2020. Antes de la pandemia ya se cernían diversos factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos que estaban incubando las condiciones perfectas para la disrupción. Estas macro fuerzas siguen desafiando a las empresas y suscitan serios interrogantes sobre cómo será la nueva normalidad.

WORKDAY COMPANY

**T**eniendo esto en cuenta no son de extrañar las dificultades que atraviesan muchas empresas. ¿Cómo podemos planificar de cara al futuro con tanta incertidumbre? ¿Cómo podemos asignar prioridades cuando hay tantas fuerzas externas capaces de transformar un negocio en un abrir y cerrar de ojos? ¿Cómo es posible centrarse en algo cuando el ritmo de los cambios podría exigir que la empresa cambie de rumbo de la noche a la mañana? Como veremos más adelante, para poder recuperarse, las empresas —y más concretamente las funciones de finanzas— tendrán que cambiar radicalmente su forma de operar.

Conviene dejar claro que este nuevo reto operativo no se debe únicamente al Covid-19. Los vientos del cambio soplaban hace tiempo, pero a veces hace falta un acontecimiento importante para provocar una transformación de tal magnitud. Las empresas deben estudiar a profundidad su nivel de agilidad y su capacidad para reaccionar rápidamente a los cambios; y tendrán que revisar sus relaciones con otras partes interesadas, ya sean empleados, clientes o accionistas. Deben planificar y adaptarse para el futuro, preparándose para los cambios venideros y asumiendo que “no lo sé” podría ser la única respuesta disponible en un mundo en el que impera la confusión.

## MULTITUD DE RETOS QUE SIEMBRAN LA INCERTIDUMBRE

Existen diversos factores externos que ejercen una creciente presión sobre las empresas. La pandemia del coronavirus supone una más que probable recesión mundial, con amplias repercusiones para los negocios globales. Las tensas relaciones comerciales entre Estados Unidos y China, así como entre Reino Unido y los países de la Unión Europea apuntan a un aumento de la inestabilidad en los mercados.

La última oleada de incendios forestales en California y Australia ha dejado bien claro que los fenómenos climáticos extremos van a ser cada vez más frecuentes. Las empresas tendrán que ser más conscientes del efecto que esos factores tendrán en operaciones como la gestión de riesgos, la cadena de suministro y, en consecuencia, en los resultados finales del negocio.

Al mismo tiempo, estamos viendo cómo nuestros sistemas sociales, políticos y económicos experimentan una transformación, que a su vez impulsa cambios en la sociedad. Bajo el lema “capitalismo de grupos de interés”, los líderes empresariales sienten cada vez más la obligación de posibilitar una economía sostenible e inclusiva, centrada

Elija un partner cloud de confianza

Vea por qué Gartner nos ha nombrado empresa líder por cuarto año consecutivo

Leer informe



workday.

en los intereses de los ciudadanos, en la que los beneficios económicos se optimizan en lugar de maximizarse y las empresas se guían más por unos objetivos que por las ganancias.

Esta aspiración, cada vez más extendida, se concretó a finales de 2019 en una sesión de la asociación Business Roundtable en la que 181 CEO, representantes de casi un 30% del capital bursátil de Estados Unidos, se comprometieron a liderar empresas que, además de beneficiar a los accionistas, también beneficien a clientes, empleados, proveedores y comunidades.

Aunque las ganancias no sean el objetivo principal, ciertos estudios demuestran que las empresas que tienen claro su cometido crecen más rápido, tienen una rentabilidad más elevada y cosechan unos beneficios anuales entre 5 y 7% más altos que la media del mercado, al mismo nivel que las empresas con las mejores directivas y con una capacidad notable para la innovación.

### LOS AVANCES TECNOLÓGICOS IMPONEN NUEVAS NORMAS

La ralentización del comercio global a raíz del Covid-19 ha tenido serias consecuencias, lo que ha provocado el cierre de negocios y paralizado la demanda en todo el mundo. Pero también ha demostrado cómo las empresas pueden movilizarse cuando es preciso. Las tecnologías digitales emergentes han permitido teletrabajar a millones de personas y han ayudado a miles de empresas a seguir activas durante esta crisis sin precedentes. Aún queda mucho por hacer en este sentido, especialmente ahora que volvemos a una normalidad nueva en la que las empresas deben replantearse cómo responder a la próxima gran amenaza.

Muchas compañías saldrán de esta crisis remodeladas y revitalizadas y habrán aprendido a generar su propia disrupción y a cambiar su forma de hacer negocios, especialmente en el ámbito digital. Amazon, Birchbox, Uber, Airbnb, Twitch, Zynga, PillPack, Trov y Klarna son ejemplos de empresas que surgieron de modelos empresariales disruptivos. Otras marcas establecidas, entre ellas Burberry, GE y Nordstrom, ya vislumbraron el panorama cambiante y la amenaza que pesaba sobre sus modelos empresariales y optaron por crear su propia disrupción y adoptar la transformación digital para mantenerse a flote y prosperar. Muchas otras seguirán su ejemplo cuando el mundo reinicie su actividad.

La pandemia también ha demostrado que las empresas ágiles pueden afrontar cambios y modificar enteramente sus modelos empresariales para responder a las nuevas necesidades. McLaren, Nissan, Dyson y Airbus dedican en este momento parte de sus esfuerzos a la producción de respiradores. Givenchy y Christian Dior son algunas de las marcas de perfume que ahora fabrican geles desinfectantes para manos, al igual que están haciendo grandes destilerías como Absolut Vodka y Brewdog. Zara, la empresa española del sector textil, produce mascarillas y batas de hospital para ayudar en la lucha contra el coronavirus.

En la actualidad, la dinámica de los negocios implica cambios constantes y las empresas deben ser capaces de afrontarlos rápidamente si quieren seguir siendo competitivas. Pero muchas no están preparadas para ello. En tiempos de incertidumbre, ¿con qué rapidez pueden transferir los líderes empresariales sus dos activos más valiosos —las personas y el dinero— de un área a otra según se requiera en cada momento?

Pocas empresas tienen ese nivel de flexibilidad, pero se están dando cuenta de lo mucho que pueden aportar los departamentos de finanzas a la hora de incrementar la agilidad y hacer frente a los cambios y la incertidumbre. En la función de finanzas, los sistemas que antes hacían el trabajo —de forma más o menos laboriosa o imperfecta— ahora son un lastre para sus empresas. Además de transformar los sistemas que utilizan, los responsables financieros también deben replantearse sus procesos, su idea de selección de personal y desarrollo de skills y su forma de planificar y medir el éxito.

Los CFO no pueden adivinar el futuro. Aun así, el clima actual, caracterizado por el cambio constante, la transformación digital y la demanda de *insights* por parte de los líderes empresariales, que les permitan reaccionar más rápido y de forma más eficiente a la multitud de amenazas que planean sobre el mercado, coloca a la función de finanzas en una posición ideal para liderar en primera línea. La tecnología seguirá evolucionando, los equipos de gestión tendrán que sopesar las exigencias de los empleados y los clientes con las de los inversores y los accionistas, y los cambios sociales obligarán a las empresas a reflexionar más que nunca sobre sus prácticas. Lo que significa que las empresas deben adoptar la agilidad cuanto antes.

El clima actual, caracterizado por el cambio constante, la transformación digital y la demanda de *insights* por parte de los líderes empresariales coloca a la función de finanzas en una posición ideal para liderar en primera línea





**Dr. Joseph Stiglitz**

**Capitalismo Progresista en la era Post-Pandemia**

Con el apoyo de: 

REGÍSTRATE EN: [www.convencion.imef.org.mx](http://www.convencion.imef.org.mx)

**LIVESTREAMING**  
**20 de noviembre**  
**10:00 h**

# LAS TRES FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

De una forma u otra, empresas de todos los sectores están aprovechando la proliferación de tecnologías digitales para definir nuevos modelos de negocio o para mejorar su productividad con modelos existentes. Aunque el ritmo de adopción varía dependiendo de la empresa y el sector en el que se desenvuelve, en general la transformación consta de tres fases o etapas.

CARLOS ORTIZ BORTONI\*

**P**ropulsores digitales clave como Internet, como una plataforma de accesibilidad omnipresente; las aplicaciones y el dominio del código abierto; la nube, como una plataforma generalizada de cómputo y datos; así como la Inteligencia Artificial y Machine Learning (AI/ML), como una plataforma de descubrimiento de nuevas ideas, ayudan a las empresas a mejorar su productividad y las experiencias para sus clientes.

Tomando en cuenta lo anterior, en general, la transformación digital consta de tres fases o etapas las cuales se describen en función de su aportación:

**1. Automatización de tareas.** En esta etapa la digitalización lleva a las empresas a convertir las tareas orientadas a humanos en diversas formas de automatización, lo que significa que se introducen o crean más aplicaciones como parte del flujo de negocios. Esto dio inicio con la automatización de tareas individuales bien definidas para mejorar la eficiencia. Un ejemplo son los sistemas IVR que responden a preguntas comunes acerca de un producto o servicio, pero que quizá se necesiten transferir a un representante humano. Se automatizan las tareas individuales, pero no se integran de manera consistente.

**2. Expansión digital.** El hecho de que las empresas comiencen a aprovechar infraestructuras nativas de la nube y a promover la automatización a través de su propia actividad de desarrollo de software conlleva a una nueva generación de aplicaciones para hacer posible la escalada y la expansión más a fondo de su modelo digital.

El motor que impulsa esta fase son los líderes de negocios que se involucran en decisiones de aplicaciones diseñadas para diferenciar o proveer una participación única de sus clientes. Por ejemplo, los proveedores de atención a la salud integran cada vez más los registros y la facturación de pacientes con sistemas de admisión, de alta y de planificación. Entonces, los recordatorios de citas automatizados pueden eliminar procesos manuales.

El enfoque en el mejoramiento de procesos de negocios integrales es un tema común en esta fase.

**3. Aumento de negocios asistido por inteligencia artificial.** Conforme las empresas caminen en su jornada digital y aprovechen recursos más avanzados en plataformas de aplicaciones, telemetría de negocios y analítica de datos, así como en tecnologías de AI/ML se convertirán en empresas asistidas por inteligencia artificial.

\* Country Manager de F5 México  
[c.ortizbortoni@f5.com](mailto:c.ortizbortoni@f5.com)

Lo expresado en este documento es exclusiva responsabilidad del autor.



Conforme la automatización de la infraestructura de TI y los procesos de operaciones de desarrollo impulsados por aplicaciones se han establecido con bases amplias en la industria, visualizamos el surgimiento de un nivel de servicios de aplicaciones distribuidas que unifica la infraestructura de las aplicaciones, la telemetría y los servicios analíticos

Por este tipo de tecnologías se abren nuevas áreas de incrementos en la productividad que antes no estaban disponibles. Por ejemplo, una empresa detallista descubrió que del 10 al 20% de sus intentos de inicio de sesión fallidos eran de usuarios legítimos que batallaban con el proceso de validación. Negar el acceso de forma predeterminada representaba una pérdida de ingresos potencialmente importante. Se puede emplear el análisis conductual para distinguir a usuarios legítimos de *bots* que intentan obtener acceso.

La tecnología y la analítica han hecho posible la identificación asistida por inteligencia artificial de esos usuarios para permitirles el acceso, con el consecuente incremento de los ingresos y una mejora en la retención de clientes.

#### SEGURIDAD, OPERATIVIDAD Y ADAPTABILIDAD

El incremento sostenido en el aprovechamiento de las aplicaciones, la telemetría de negocios y la analítica de datos permite a las organizaciones escalar digitalmente. La adopción de una metodología de desarrollo ágil para iterar modificaciones con rapidez ha acortado la distancia del código a los usuarios lo que representa agilidad en los negocios.

En esta nueva era de economía digital, las aplicaciones se han convertido en el elemento vital de la economía global. Todas las compañías se están convirtiendo en empresas de aplicaciones y todas las industrias en industrias centradas en las aplicaciones.

Conforme la automatización de la infraestructura de TI y los procesos de operaciones de desarrollo impulsados por aplicaciones se han establecido con bases amplias en la industria, visualizamos el surgimiento de un nivel de servicios de aplicaciones distribuidas que unifica la infraestructura de las aplicaciones, la telemetría y los servicios analíticos.

La escalabilidad, agilidad y complejidad de las empresas digitales demandan que sus aplicaciones tengan autoconciencia y la posibilidad de ajustarse de manera automática a las condiciones de operación y negocios. Esto dará origen a una nueva generación de servicios para aplicaciones para reunir, analizar y actuar sobre la telemetría generada por aplicaciones y su infraestructura. Estos recursos crean nuevos usos en los negocios.

La instrumentación integral del código al cliente permitirá que los servicios para las aplicaciones emitan dicha telemetría y que actúen en las nuevas percepciones que se producen a través de la analítica impulsada por la inteligencia artificial.

Estos servicios de aplicaciones distribuidas ayudarán a los propietarios de las aplicaciones a mejorar su desempeño, seguridad, operatividad y adaptabilidad sin un esfuerzo de desarrollo importante.

En esta nueva era de economía digital, las aplicaciones se han convertido en el elemento vital de la economía global. Todas las compañías se están convirtiendo en empresas de aplicaciones y todas las industrias en industrias centradas en las aplicaciones



**XXX FORO EMPRESARIAL**  
**IMEF GUADALAJARA 2020**

**Jonathan Heath**, Subgobernador del Banco de México

LA NUEVA REALIDAD FINANCIERA Y LAS PERSPECTIVAS DESPUÉS DEL COVID-19

VER AGENDA COMPLETA AQUÍ  
**OCTUBRE 22 Y 23**

CONFERENCIA MAGISTRAL:  
Panorama de la Política Monetaria ante la Pandemia | 22 de octubre | 17:00 hrs.

# LA CREACIÓN DE UNA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE

Para entender la forma en que las naciones crecen y se desarrollan es esencial conocer cómo aprenden, cómo se vuelven más productivos y qué pueden hacer sus gobiernos para promover el aprendizaje, porque si algo marca la diferencia entre los países desarrollados y los menos desarrollados no son los recursos ni las capacidades de producción, sino las brechas en el conocimiento.

**A** partir del texto de Kenneth J. Arrow de 1962, *Aprendiendo a hacer*, Joseph E. Stiglitz y Bruce C. Greenwald explican por qué la producción de conocimiento es diferente a la de otros bienes y por qué las economías de mercado por sí mismas no suelen producir ni transmitir el conocimiento de manera eficiente. Para los autores, el conocimiento es un bien público, de tal manera que cualquier restricción sobre su uso o propagación, constituye una ineficiencia.

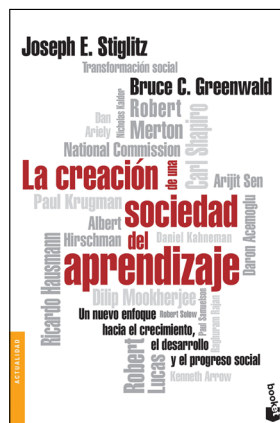
Sustentan, además, la manera como las naciones al construir su proceso de crecimiento y desarrollo hacen necesario conocer el método de aprendizaje empleado, el cual representa el punto de quiebre entre el avance y el atraso entre los países. Por tal razón, la brecha en el conocimiento es la que marca la diferencia y hace que unos países sean más desarrollados y productivos que otros, planteando un reto a los gobiernos en el establecimiento de una política pública para promover el aprendizaje.

Los autores hacen un análisis del impacto positivo del aprendizaje y el conocimiento en la calidad de vida humana. Señalan como desde los tiempos romanos hasta 1800 el nivel de vida aumentó en forma imperceptible, satisfaciendo solo necesidades básicas. A partir de esa fecha, como producto del avance del conocimiento y el desarrollo tecnológico, la calidad de vida ha mejorado, tanto que en algunas regiones y países adquieren lo básico con el producto de unas cuantas horas de trabajo. Se plantea si estas transformaciones sociales son producto de la acumulación de capital o del progreso tecnológico.

Stiglitz y Greenwald señalan como principales determinantes del aprendizaje a las capacidades para aprender; el acceso al conocimiento; los catalizadores para el aprendizaje; generar una mentalidad creativa, así como los contactos y el contexto para el aprendizaje. Otros de los temas que abordan son la actividad innovadora; la propiedad intelectual; la educación como un sistema que se enfoque en aprender a aprender y en el aprendizaje continuo; y el desarrollo de políticas industriales, comerciales y financieras

Apuntan que el capital y los servicios financieros dentro de un país pueden apoyar el aprendizaje, mientras que los servicios financieros procedentes del exterior conducen a un redireccionamiento de la inversión y al aprendizaje fuera del país, impidiendo la creación de una sociedad del aprendizaje. La disponibilidad de capital a bajo costo dentro de un país estimula las inversiones en aprendizaje en dicho país, dicen, por ello, un sector financiero y una política financiera pobremente diseñados conducen a una inestabilidad macro, obstaculizando el aprendizaje.

**Joseph E. Stiglitz**, Premio Nobel de Economía de 2001, [estará presente en la Convención Nacional IMEF](#) desarrollando la conferencia magistral *Capitalismo progresista en la era post pandemia*.



## LA CREACIÓN DE UNA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE

*Un nuevo enfoque hacia el crecimiento, el desarrollo y el progreso social: conceptos básicos análisis*

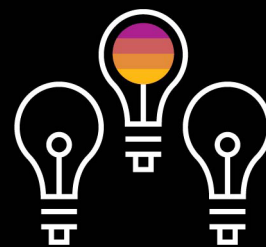
**Joseph E. Stiglitz | Bruce C. Greenwald**

Editorial: Booket Paidós

[Compra aquí...](#)

# 3

## Maneras de preparar su negocio para el futuro



Conozca más

SAP Concur

# OCTUBRE

Miércoles

14

DE OCTUBRE  
17:00 a 19:00 HRS

## GESTIÓN DE RIESGOS DE NEGOCIOS Y SOSTENIBILIDAD

Arturo Salvador Reyes Figueroa, Roberto Abad Sánchez

REGISTRO

Jueves

15

DE OCTUBRE  
17:00 HRS

## NORMAS CONTABLES DE SUSTENTABILIDAD SASB

Roberto Abad Sánchez

REGISTRO

13 y 14

DE OCTUBRE  
08:45 a 12:30 HRS

## FORO IMEF T-MEC

Carlos Elizondo, Federico Rubli, Gabriel Casillas, Christopher Landau, Graeme C. Clark

REGISTRO

20 y 21

DE OCTUBRE  
18:00 a 20:30 HRS

## FORO IMEF IMPULSO ECONÓMICO INDUSTRIAL DEL BAJÍO

Ángel García - Lascurain

REGISTRO

Miércoles

21

DE OCTUBRE  
17:00 a 19:00 HRS

## VALUACIÓN EN TIEMPOS DEL COVID-19

Adriana Berrocal, José Domingo Figueroa, Alfredo Giorgana, Idelfonso Acevedo, Mauricio Sáenz

REGISTRO

22 y 23

DE OCTUBRE  
8:45 a 12:30 HRS

## XXX FORO EMPRESARIAL IMEF GUADALAJARA

Ángel García - Lascurain, Jonathan Heath, Joaquín Gandara, Alberto Jones, Juan Patricia Morales, Raúl Carreón

REGISTRO



**CONTPAQi**

Software empresarial fácil y completo

Te acompañamos en cada paso de tu empresa con las herramientas empresariales y respaldo que necesitas para transformar tu potencial en una realidad.



www.contpaqi.com

**X** Congreso Internacional de Investigación Financiera FIMEF | **PRIMER EVENTO**

Conoce la Agenda

**15 y 16 de Octubre**  
Formato Virtual

[www.congresofimef.org.mx](http://www.congresofimef.org.mx)

**imef** fundación de investigación | **50 AÑOS** UNAM

**imef** ejecutivos de finanzas

Cientos de **directivos y empresarios** han aprovechado nuestras **sesiones especializadas en temas de negocios.**

Participa en los **Comités Técnicos Nacionales**

Areli Cubria Vega | [acubria@imef.org.mx](mailto:acubria@imef.org.mx)