REVISTA IMEF LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS NEWS
INFORMACIÓN PARA COMPARTIR Y OPINAR
017
29 DE MARZO 2021

NOTICIAS

INFLACIÓN, FUERA DEL OBJETIVO; LLEGA A 4.12%

La inflación aceleró su marcha en marzo y superó las expectativas de los expertos, impulsada por el alza en el precio de gasolinas, gas LP, tortillas y huevo, de acuerdo con el Inegi. En la primera quincena de marzo de 2021, el Índice Nacional de Precios al Consumidor presentó un incremento de 0.53% respecto a la quincena inmediata anterior, la tasa más alta para un periodo similar en 23 años.

El aumento originó que la inflación anual llegara a 4.12%, para ubicarse en su nivel más alto desde mayo de 2019, rebasando el límite superior del rango objetivo del Banco de México (4%).

"La inflación general anual seguirá creciendo debido a distorsiones por efectos de base debido al inicio de la pandemia el año pasado. Esto ya ha sido advertido varias veces por Banxico y se llama la 'joroba' de inflación.

"En frecuencia quincenal, nuestros pronósticos muestran que la inflación anual se ubicaría arriba de 4% al menos lo que resta de la primera mitad del año", detalló el área de análisis económico de Banorte.

Entre los bienes y servicios cuya alza de precios y tarifas incidió más en la inflación destacaron las gasolinas de alto y bajo octanaje, con incrementos quincenales de 3.67% y 0.98%, respectivamente; gas LP, 4.05%; tortilla, 1.79%; huevo, 3.87%; transporte aéreo, 15.8%; tomate verde, 17.3%; loncherías y taquerías, 0.33%; limón, 11.22%, y electricidad, 0.72%.

ESTÍMULO... UN RESPIRO

El estímulo fiscal aplicado a la cuota del impuesto especial a los combustibles ha ayudado a bajar el precio de las gasolinas y a que la inflación se reduzca de manera considerable en lo que va de la presente administración, aseguró la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

"El estímulo ha contribuido a que los precios de las gasolinas disminuyan en términos reales, lo cual ha hecho que la inflación anual del Índice Nacional de Precios al Consumidor haya disminuido de 4.72% al inicio de la administración a 3.66% a febrero de 2021", dijo la titular de la Unidad de Ingresos no Tributarios, Karina Ramírez.

En su participación en la Cátedra SHCP de la Facultad de Economía, aseguró que el estímulo a las cuotas del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a gasolinas ha funcionado como amortiguador. *El Universal.* Ver más...

BANCO DE MÉXICO FRENA CICLO DE RECORTE DE TASA DE INTERÉS; LA DEJA EN 4%

Con decisión unánime, la Junta de Gobierno del Banco de México dejó sin cambio la tasa de fondeo en 4%. En el comunicado argumentaron que "desde la última decisión de política monetaria, el peso mexicano se depreció y aumentaron las tasas de interés de mediano y largo plazos. *El Economista.* Ver más...

MOODY´S MANTIENE EN NEGATIVA PERSPECTIVA DE LA BANCA

En un reporte explicó que la perspectiva para los próximos 12 a 18 meses refleja su opinión de que la actividad económica en México tardará más de dos años en alcanzar los niveles prepandémicos, sobre todo en materia de demanda interna, lo que afectará a los bancos y deudores. *El Economista.* Ver más...

MÉXICO, ÚLTIMO LUGAR EN EL GLOBAL PENSION TRANSPARENCY BENCHMARK

Con una calificación promedio de 25, en una escala de 0 a 100, el sistema de ahorro para el retiro mexicano ocupó el último lugar dentro del informe inaugural Global Pension Transparency Benchmark (GTPB, por su sigla en inglés), publicado por CEM Benchmarking y Top1000funds.com, en el que fueron calificados los sistemas de ahorro de 15 países. *El Economista.* Ver más...

BIDEN LE DA A HARRIS SU PRIMERA TAREA IMPORTANTE: RESOLVER LA CRISIS EN LA FRONTERA CON MÉXICO

El presidente de Estados Unidos, Joe Biden, puso a Kamala Harris a cargo de resolver el aumento en la migración en la frontera con México que está abrumando a las autoridades federales de inmigración, y le entregó a la vicepresidenta la primera asignación importante de su mandato. *El Financiero.* Ver más...

MERCADO DE CAPITALES	Cierre al	Cambio % acumulado			Últimos	
	25/03/2021	Últimos 15 días	En el mes	En el año	30 días	12 meses
NACIONALES						
IPC	47,012	-0.2	5.4	6.7	6.1	32.3
INTERNACIONAL						
Ibovespa (Brasil)	113,750	0.9	3.4	-4.4	1.3	51.8
IPSA (Chile)	4,768	-2.5	4.3	14.1	4.2	52.7
Dow Jones (EE.UU.)	32,619	1.0	5.5	6.6	3.9	53.9
NASDAQ (EE.UU.)	12,978	-0.7	-1.6	0.7	-1.1	75.7
S&P 500 (EE.UU.)	3,910	0.3	2.6	4.1	2.1	57.9
TSE 300 (Canadá)	18,651	-0.2	3.3	7.0	2.3	41.9
EuroStox x 50 (Europa)	3,833	0.3	5.4	7.9	5.4	34.6
CAC40 (Francia)	5,952	-0.6	4.4	7.2	4.4	31.0
DAX (Alemania)	14,621	0.6	6.1	6.6	6.1	46.2
FTSE-100 (Londres)	6,675	-0.8	3.0	3.3	3.0	14.8
Hang Seng (Hong Kong)	27,900	-3.5	-3.7	2.5	-3.7	19.5
Shenzhen (China)	4,926	-1.5	-7.7	-5.5	-7.7	33.2
Nikkei225 (Japón)	28,730	-1.1	-0.8	4.7	-0.8	53.9
MERCADO DE DIVISAS						
(divisa por dólar, excepto en el caso de la libra y el euro)						
Peso mexicano	20.69	1.0	0.8	-3.7	0.8	10.9
Dólar canadiense	1.26	0.1	1.0	0.9	1.0	11.2
Libra Esterlina	1.37	-1.4	-1.4	0.5	-1.4	12.6
Euro	1.18	-1.3	-2.5	-3.6	-2.5	6.7
Yen japonés	109.17	-0.7	-2.4	-5.4	-2.4	0.4
Real brasileño	5.65	0.4	-0.8	-8.0	-2.3	-10.8
MERCADO DE METALES						
Oro-Londres	1,734	1.3	-1.8	-8.3	-4.1	8.4
Plata-Londres	25.20	-1.8	-5.6	-4.9	-9.2	84.9
Petróleo						
(dólares por barril)						
Barril de Brent	62	-8.8	-6.3	19.6	-7.4	126.2
Barril de WTI	59	-9.2	-4.8	20.6	-4.8	159.0
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	0.20	1	1	-4	1	-104
Treasury 2 años	0.14	-2	1	2	-4	-19
Treasury 5 años	0.83	5	10	47	1	31
Treasury 10 años	1.63	12	23	72	11	77
NACIONAL						
Cetes 28 días	4.08	3	2	-18	6	-247
Bono M 3 años	5.20	54	81	82	97	-161
Bono M 10 años	6.88	63	65	135	90	-91
Bono M 30 años	7.86	69	69	129	93	-74
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	555.47	-1.50	-1.86	-1.95	-1.47	2.13
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Variable	393.56	0.19	0.28	1.04	0.25	3.70
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Fija	726.17	-2.15	-2.68	-3.11	-2.13	1.55
S&P/VLMR Corporativo 'AAA' Fija Real	728.47	-1.18	0.84	6.84	1.02	17.22
INTERNACIONALES						
US Corporate Bond Index	3,400.41	-0.18	-1.26	-4.31	-0.01	-2.07
US Corporate High Yield Bond Index	2,350.23	-0.13	-0.43	0.53	-0.02	9.65
EM Investment Grade	539.31	0.21	-0.61	-3.15	0.34	0.53
EM High Yield	1,414.56	-0.33	-1.26	-2.73	-0.06	6.29

Fuente: Bloomberg, PiP, Banorte

FOCO

Las primeras sesiones del segundo trimestre del año estarán guiadas por la forma en la cual el mercado continúe asimilando un proceso de normalización monetaria en el mediano plazo, en medio de un balance de riesgos incierto entre el progreso de la pandemia y la escena de recuperación global.

ACCIÓN

La dinámica financiera en México se ha mantenido bajo una línea donde, si bien el mercado de capitales y el peso mexicano han reflejado un mayor grado de resiliencia, el mercado de bonos gubernamentales ha registrado un espacio de presiones extendiéndose a pesar de la estabilización observada en otras regiones.

PERSPECTIVA

Entre los catalizadores clave a seguir en los siguientes días destaca la revelación del plan de infraestructura del presidente Biden que pudiera elevar hasta 4 billones de dólares y los reportes de empleo de marzo en EE. UU. Tras la pausa en México por Semana Santa seguirán las minutas de la última decisión de la Reserva Federal y de Banco de México, con la agenda local destacando el nuevo calendario de subastas gubernamentales de la Secretaría de Hacienda y la publicación de los Pre-Criterios de Política Económica 2022.

INICIA TRIMESTRE CON MODERACIÓN EN LA VOLATILIDAD DE LOS MERCADOS

La dinámica más reciente en mercados globales ha observado menor volatilidad a pesar de la prevaleciente incertidumbre sobre el grado de recuperación, posibles presiones inflacionarias y avance de la vacuna, con los activos de regiones emergentes aun siendo los más vulnerables a nuevos ajustes.

SANTIAGO LEAL*

El cierre del primer trimestre de este año se da bajo un desempeño en mercados con moderación en la volatilidad observada en semanas previas, destacando entre las principales referencias de calma relativa una estabilización en los niveles de las tasas de los Treasuries norteamericanos. Vale la pena destacar que estos activos promedian un alza de 75 puntos base desde el inicio de año para instrumentos de mediana y larga duración. Sin embargo, actualmente operan en alrededor de 10 puntos base por debajo de los niveles más altos observados a mediados de este mes, como ha sido el caso de la nota del Tesoro de 10 años, oscilando actualmente en la zona de 1.60% con máximos en marzo de 1.75%.

La dirección de los activos financieros continúa principalmente guiada por la expectativa alrededor del *reflation trade*, aunque ciertamente comienzan a elevarse mayores dudas sobre el ritmo de recuperación económica a la luz de nuevos confinamientos como han sido los recientes decretos en Alemania y Chile, así como las dudas sobre el proceso de vacunación ante el despliegue desigual entre regiones e incluso la incertidumbre sobre la fórmula de AstraZeneca.

En este contexto, la dinámica financiera en México se ha mantenido bajo una línea donde, si bien el mercado de capitales y el peso mexicano han reflejado un mayor grado de resiliencia, el mercado de bonos gubernamentales ha registrado un espacio de presiones extendiéndose a pesar de la estabilización observada en otras regiones. Asimismo, las condiciones de operación y delgada liquidez han exacerbado la volatilidad de estos instrumentos, así como los ajustes al alza en sus tasas de interés.

Una de las consecuencias más visibles de esta situación son los movimientos que actualmente el mercado descuenta para Banco de México, aproximados a través de la valuación de los derivados de TIIE-28. En particular la parte corta de la curva incorpora alzas implícitas para la tasa de referencia por hasta 80 puntos base para final de este año, lo cual es excesivo incluso para las lecturas más *hakwish* sobre la decisión de política monetaria de la semana pasada, donde la Junta de Gobierno señaló el fin del ciclo acomodaticio ante la dinámica de inflación y condiciones de volatilidad en el mercado.

Bajo esta coyuntura, las primeras sesiones del segundo trimestre del año estarán guiadas por la forma en la cual el mercado continúe asimilando un proceso de normalización monetaria en el mediano plazo, en medio de un balance de riesgos incierto entre el progreso de la pandemia y la escena de recuperación global. En este cuadro, el espacio regiones emergentes y, en particular, el mercado de divisas permanece notablemente vulnerable a luz de la débil dinámica de flujos extranjeros hacia esta clase de activos.

Entre los catalizadores clave a seguir en los siguientes días destaca la revelación del plan de infraestructura del presidente Biden que pudiera elevar hasta 4 billones de dólares y los reportes de empleo de marzo en EE. UU. a publicarse este miércoles (ADP) y viernes (BLS). Tras la pausa en México por Semana Santa seguirán las minutas de la última decisión de la Reserva Federal y de Banco de México, con la agenda local destacando el nuevo calendario de subastas gubernamentales de la Secretaría de Hacienda y la publicación de los Pre-Criterios de Política Económica 2022. Finalmente, el mercado de petróleo retoma relevancia con la OPEP+ posiblemente ajustando su política de producción tras mantener el pacto de recortes vigente e impulsar una fuerte alza en precios, agregando al desempleo positivo del sector de commodities observado este año.

* Subdirector de Estrategia de Renta Fija y Tipo de Cambio 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. @santiagoleals

¿QUÉ REDISEÑO MUNDIAL HARÁ BIDEN?

Cuando Joe Biden tomó posesión como presidente de Estados Unidos el pasado 20 de enero, no cabía la menor duda que estaba frente a grandes retos. A la luz de los resultados de la gestión de Trump, era evidente que había heredado un pésimo estado de la situación nacional e internacional. El más apremiante, la pandemia. Biden tiene mucho que hacer.

RUTH G. ORNELAS*

Nadie diría que Trump ocasionó la pandemia, pero no se le puede eximir de la responsabilidad por las malas decisiones de política pública durante su mandato. Basta ver los resultados concretos de su inacción: más de 500 mil muertes, la salida de Estados Unidos de la Organización Mundial de la Salud en medio de la pandemia, el desorganizado y lento inicio de la campaña de vacunación en diciembre, entre otros.

Nada define mejor a Trump que haber sido el presidente de la disrupción y polarización, pero sin ideas para construir alternativas en un mundo que ya venía cambiando y que la pandemia solo vino a acelerar y profundizar. Su nacionalismo ramplón, *America First*, además de hostil hacia el mundo fue muy dañino porque definía a Estados Unidos frente a los demás países con una óptica de confrontación.

Vulneró los valores democráticos que siempre habían definido a Estados Unidos: atacó sin límites la confianza y credibilidad del público en las elecciones y en la prensa; toleró y mostró gran renuencia para condenar a Rusia por su intromisión en las elecciones de 2016 y en su política doméstica; incitó el ataque al Capitolio, etc.

Pero una de las peores arremetidas de Trump fue contra los derechos civiles: sus ataques verbales a inmigrantes y miembros de grupos minoritarios los acompañó con cambios administrativos y de política que implicaron retrocesos en los derechos de varias comunidades minoritarias. Luchó incansablemente por un país menos democrático donde se pisotearon los derechos civiles.

Su política exterior tenía un lente distorsionado desde el primer día que tomó posesión. Es cierto que Trump recibió al comienzo de su presidencia un escenario internacional complicado: la creciente rivalidad entre potencias como Estados Unidos y una China (cada vez más asertiva y desafiante), un Medio Oriente en turbulencia, una Corea del Norte con armas nucleares, la eterna amenaza del terrorismo, el cambio climático agudizado y los conflictos internos en varios países (Yemen).

Pero lo cierto también es que Trump dejó todos estos problemas mucho peor para la administración de Biden, porque prefirió ignorarlos o exacerbarlos. Probablemente el peor daño que Trump infligió a su propio país es la erosión de la reputación de Estados Unidos ante el mundo: no solo por sus desplantes y torpeza con el trato hacia sus aliados y socios, sino también por su abierta ineptitud ante el manejo de la pandemia del Covid-19, su negación del cambio climático, el maltrato y violación de los derechos humanos de los inmigrantes, la instigación a un mayor racismo y la creciente desigualdad, entre otros temas.

Trump hizo que Estados Unidos perdiera la confianza, credibilidad, predictibilidad y capacidad de liderazgo ante el mundo: frente a sus aliados y socios, en foros internacionales como el G-7, ante su salida de organismos interna-

> Tal vez el reto más importante sea restablecer la democracia interna, después de que Trump empoderó con su retórica a los grupos supremacistas extremistas; hoy día ésa es la mayor amenaza doméstica

* Asociada de Comexi, Internacionalista (UNAM y Columbia University), Economista (Georgetown University). La información y comentarios expuestos en este artículo son responsabilidad de la autora.

Hay varias interrogantes para Biden: ¿Podrá rediseñar el mundo de este Siglo XXI? ¿Podrá restablecer la credibilidad, confiabilidad y predictibilidad de Estados Unidos? ¿Podrá rehacer mejor el liderazgo mundial de Estados Unidos ante una China en ascenso?

cionales y abandono de acuerdos multilaterales, etc. Trump nunca comprendió que la propia seguridad nacional de Estados Unidos dependía de un liderazgo asertivo en el mundo. Después de cuatro años, dejó un mundo peor en donde el poder relativo de Estados Unidos a nivel global declinó.

¿QUÉ MUNDO HEREDÓ BIDEN?

Una China que es una potencia económica y tecnológica; una Rusia que se ha convertido en el *bully* del escenario mundial que, aunque ya no representa una amenaza a la primacía estadounidense, sigue siendo una potencia nuclear que, además, explota de manera efectiva las vulnerabilidades de los sistemas políticos de sus adversarios, sembrando la división y polarización electoral; el riesgo de que China encuentre en Rusia un aliado autócrata propagando el autoritarismo en el mundo; una Corea del Norte con un mayor arsenal nuclear y mejores misiles; un Irán avanzando en su programa nuclear; un importante retroceso en el cambio climático; autócratas atrincherados en el poder como Nicolás Maduro y Assad en Siria apoyados por Rusia; y un vecino y socio comercial al sur cada vez más autoritario que no respeta el estado de derecho.

En medio de esta destrucción, ¿podrá Biden rediseñar el mundo de este Siglo XXI? ¿Podrá restablecer la credibilidad, confiabilidad y predictibilidad de Estados Unidos? ¿Podrá rehacer mejor el liderazgo mundial de Estados Unidos ante una China en ascenso?

Más que regresar al viejo orden internacional liberal surgido después de la Guerra Fría, Biden y su equipo tendrán que hacer transformaciones relevantes, comenzando por los conceptos fundamentales aplicables a las realidades (doméstica y mundial) del siglo XXI: una seguridad nacional estratégica con una definición geoestratégica de intereses y amenazas focalizados, porque es un hecho que Estados Unidos ya no es la única potencia mundial. Es importante dar prioridad al restablecimiento de la cooperación global, considerando que China tiene buenas relaciones con varios de sus aliados y socios.

Los retos son múltiples y enormes. Por lo pronto Biden ha comenzado su mandato mostrando al mundo lo que su país puede lograr bajo su liderazgo y con la determinación de su equipo. A sus 63 días como presidente ha vacunado a más de 130 millones de personas con al menos una dosis. También logró la aprobación del paquete económico de 1.9 billones de dólares y la promoción de una ley para crímenes de odio en el Congreso. Sin embargo, tal vez el reto más importante sea restablecer la democracia interna después de que Trump empoderó con su retórica a los grupos supremacistas extremistas; hoy día ésa es la mayor amenaza doméstica.

Por ahora, en el ámbito internacional, la llegada de Biden son malas noticias para Putin. El primer cambio ha sido que a Biden no le interesa su amistad. La autocracia rusa y su pésimo récord en derechos humanos tendrán altos costos. Pero lo más relevante para Estados Unidos será desarrollar una estrategia de contención efectiva hacia Rusia en varios frentes: corrupción, desinformación y ciberataques.

Recientemente, China y Estados Unidos sostuvieron una reunión bilateral que no llegó a ningún acuerdo. El creciente poderío de China está en los ámbitos económico y tecnológico, lo cual no quiere decir que China no haya modernizado su ejército y equipo militar. Con China es importante que Biden cuente con un plan estratégico integral, buscando áreas de mutua colaboración como el cambio climático, la no proliferación de armas nucleares y seguridad sanitaria global.

En conclusión, Estados Unidos ha comenzado a recalibrar sus relaciones exteriores no solo con China y Rusia, sino también con sus aliados y socios. Los retos no están fáciles debido a que en el ámbito doméstico enfrenta todavía una pandemia, desempleo a gran escala, graves divisiones políticas y asuntos pendientes en la esfera de los derechos humanos y civiles como el racismo e inmigración. Con su gran experiencia, veamos cómo los enfrenta en un momento crítico.

LA BANCA EN 2021
ECOS DE LA CONVENCIÓN BANCARIA

La 84 Convención Bancaria fue el motivo para presentar números y hacer un balance luego de que, precisamente después de la clausura de la Convención 83 en marzo de 2020 se declarara la contingencia sanitaria que llevó a la banca a crear reservas adicionales por 44,000 millones de pesos, así como a acelerar un cambio tecnológico que ya se venía gestando, situaciones que implicaron poner la atención en regulación, digitalización de los servicios, composición de la cartera e inclusión financiera.

ADRIANA REYES URRUTIA*

Para menguar la incertidumbre, el presidente de la CNBV, Juan Pablo Graf, hizo énfasis en

5

TEMAS

regulatorios para la banca durante 2021

Todo comenzó en marzo de 2020 cuando de manera conjunta con las autoridades financieras, la banca lanzó una serie de programas de apoyo para los clientes que fueron desde el aplazamiento de pagos de créditos, hasta reestructuras; además de que realizó reservas adicionales para enfrentar un posible deterioro de la cartera. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) emitió criterios contables especiales para que los bancos apoyaran a los clientes.

Lo anterior implicó que a enero de 2021 los créditos que se acogieron a los criterios contables especiales sumaran 890 mil millones de pesos, y que de ese monto 83% permaneciera vigente sin que hubiera requerido algún tipo de apoyo adicional; 12% fuera reestructurado y también se mantenga vigente; y 5%, que suma 47,000 millones de pesos, se encuentre vencido.

Como resultado de las medidas, las carteras se reconfiguraron en tres grupos de acreditados: los que podían reactivar pagos sin problemas; quienes necesitaban algún tipo de revisión a las condiciones o reestructuras para no caer en incumplimiento; y los muy afectados que no podrían retomar sus compromisos, situaciones que también propiciaron una recomposición en los números de la banca con la otorgación de créditos a la baja y la captación al alza. Situación muy diferente a la que se enfrentó durante la crisis de 1994-1995 o a la recesión de 2009.

Sin embargo, no obstante, que en 2020 México experimentó su peor recesión económica desde 1932, actualmente la banca mexicana se encuentra sólida, pero con varios temas en la mira. El presidente de la CNBV, Juan Pablo Graf, hace énfasis en seguir evaluando a las carteras ahora que han concluido los programas de diferimiento de pago y reestructuras; estar al pendiente de los informes de 2020 de los auditores externos, así como en los resultados de los ejercicios de suficiencia de capital y las proyecciones de las instituciones para aumentar el crédito.

Aunque en los primeros meses de la pandemia el crédito mostró crecimiento, principalmente porque las empresas hicieron efectivas las líneas de crédito que tenían con los bancos para tener liquidez y enfrentar la situación, a partir de agosto de 2020 el crédito al sector privado empezó a registrar caídas, algo que no se veía desde hacía 11 años, para cerrar en diciembre de 2020 una caída real anual de 4.3%.

Por segmento, y en términos nominales, en empresas la caída fue de 2.2%, y en consumo de 7.2% en el mismo periodo, mientras que el crédito a la vivienda mostraba números hacia arriba para cerrar 2020 con un crecimiento de 9.3%, porcentaje similar al de la captación bancaria en 2020 que fue de 9.7% en su comparación anual, lo que se debe, según los banqueros, a que los clientes han preferido ahorrar a endeudarse en este periodo de incertidumbre.

EN LA INCERTIDUMBRE, MIRAS DE LARGO ALCANCE

Para menguar la incertidumbre, en el marco del evento de los banqueros llamado "La banca como impulso del crecimiento económico 2021", Juan Pablo Graf expuso algunos temas regulatorios para la banca durante 2021:

- Simplificación del proceso de autorización de los corresponsales bancarios para impulsar la inclusión de la población más vulnerable y facilitar a los migrantes su incorporación al sistema financiero formal.

> Existen desafíos cruciales, que requieren respuestas competitivas de los diferentes actores, tanto de los nuevos como de los tradicionales, así como de las políticas asociadas y los problemas regulatorios

- Continuar con la segunda fase del open banking.
- Diseñar un marco integral para aplicar criterios de proporcionalidad en el sistema financiero mexicano.
- Seguir con los proyectos regulatorios en Coeficiente de Financiamiento Estable Neto (CFEN), Grandes Exposiciones, TLAC (Total Loss Absorbing Capacity) y revisar los requerimientos de capital por riesgo de mercado.
- Extender el periodo para el uso de los buffers de capital y liquidez hasta fines del 2021, con una restricción gradual del capital a lo largo del 2022.

Lo anterior es importante porque de acuerdo con el estudio *The Bank Business Model in the Post-Covid-19 World* actualmente el sector bancario debe sumar los efectos de la crisis por el Covid-19" que, como se ha visto a partir de los datos, en el país muestra características diferentes que podrían centrarse en los efectos de la disrupción tecnológica, atención en la entrada de nuevos jugadores y su interrelación con los participantes tradicionales, lo que tiene que ver con una mayor cautela para mantener estable al sistema financiero.

EL EFECTO DE LA TECNOLOGÍA

Durante la pandemia se generaron cambios de hábitos entre los clientes y esta tendencia seguirá, principalmente en materia de digitalización. Algunos datos que apoyan la argumentación son, por ejemplo, los que proporcionan BBVA, Santander, HSBC y Mifel. En 2020 BBVA creció 25% el número de clientes digitales y la transaccionalidad a través de éstos aumentó 55%; mientras que en ventanilla se redujo alrededor de 30%.

En Santander, según la institución, lo que iba a ocurrir en los próximos tres o cuatro años, lo tuvieron que vivir en 12 meses, y no ven que haya marcha atrás. En HSBC la banca digital creció 100% en 2020, mientras que en Mifel, la adopción de banca digital pasó de 25 a casi 40% entre sus clientes.

Desde la perspectiva de Matthias Kröener, director ejecutivo del banco en línea alemán Fidor Bank y especialista en banca digital, la digitalización en las entidades financieras tradicionales es fundamental para ayudar a mitigar el riesgo de la posible irrupción de las bigtech al sistema financiero, una situación que ha estado latente y genera una amenaza para el sistema bancario tradicional.

De acuerdo con autores del estudio referido, existen desafíos cruciales debido a que la crisis de Covid-19 acelerará las tendencias anteriores a la crisis, pondrá a prueba la resistencia del sistema financiero, las reformas regulatorias implementadas después de la crisis financiera mundial y los límites de la intervención del banco central.

Apuntan que "la digitalización aumentará la competitividad de los servicios financieros, pero su impacto a largo plazo dependerá de la estructura de mercado que prevalezca. La banca puede pasar del oligopolio tradicional a un sistema con unas pocas plataformas dominantes que controlan el acceso a una base de clientes fragmentada, con algunas firmas de bigtech y algunos operadores tradicionales transformados por plataformas monopolizando la interfaz con los clientes".

Con ese escenario, explican, que los reguladores deben adaptarse a la disrupción digital equilibrando la facilitación de la competencia y permitiendo los beneficios de la innovación. "Para ello, deben coordinar la regulación prudencial y la política de competencia con las políticas de datos, navegando por complejas compensaciones".

¿QUÉ SIGUE?

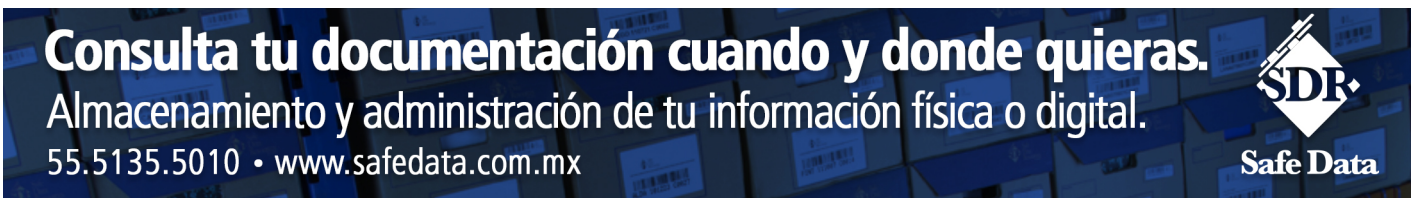
El informe referido sobre el futuro de la banca pone el foco en la disrupción digital y en los nuevos jugadores del sistema bancario por los nuevos riesgos que surgirán y que "requerirán respuestas regulatorias, especialmente unas normas que aseguren una competencia justa entre los bancos tradicionales y los nuevos entrantes".

En México el sector mantiene indicadores financieros sólidos; el nivel de capitalización de la banca (17.4%) cumple con mucho más de los criterios que impone Basilea III y en el tema de regulación va a la vanguardia; sin embargo, la economía y el sistema financiero mexicanos continúan enfrentando un entorno complejo derivado de los choques ocasionados por la pandemia que pueden afectar a los bancos y a los usuarios porque, si bien, al inicio de la pandemia y al primer trimestre de 2021, el sistema financiero se encontraba en una posición sólida con bajos niveles de morosidad, aún persiste la incertidumbre respecto a los efectos de la pandemia en la cartera de crédito de los sectores más afectados, lo que podría representar riesgos para algunas de las 50 instituciones que conforman el sistema bancario del país.

En la Convención Bancaria el presidente saliente de la ABM, Luis Niño de Rivera, señaló que la evolución del crédito y la captación bancaria, las tasas y comisiones, así como la inclusión financiera y la banca digital son factores clave para impulsar la recuperación económica del país, ¿pero cómo hacerlo cuando el 53% de los adultos mexicanos carece de una cuenta bancaria y 7 de cada 10 no tiene acceso al crédito? La moneda está en el aire y el foco en cuatro temas que trascienden el evento en el que fueron presentados.

---

* Editora Newsletter IMEF. La información y comentarios expuestos en este artículo son responsabilidad de autor.



INSTITUCIONALIZANDO LA IMAGINACIÓN

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA EL FUTURO

Nos encontramos en un punto de inflexión en el que es tiempo de dejar el modelo antiguo y preparar el salto al próximo modelo organizacional, de negocios, de mercado, de gestión de personal, entre otros temas de suma relevancia, el cual deberá ser flexible para adaptarse a la complejidad, incertidumbre y desafíos que estaremos enfrentando.

MIGUEL A. CASILLAS*

Cuando la empresa se humaniza y se entiende la cultura y el liderazgo (desde los comportamientos, actitudes y emociones individuales, grupales y colectivas), los resultados se logran con mayor facilidad y son más productivos; además, el entendimiento, las relaciones y los ambientes de trabajo generan pasión y compromiso entre los colaboradores, elementos indispensables para contar con una estrategia, un equipo de trabajo alineado, un sistema de gestión con visión, una organización focalizada y el recurso humano idóneo para medir, dirigir, ejecutar y actualizar a la empresa en estos tiempos.

Pero ¿cómo logra una empresa de cualquier tamaño y giro tomar la delantera hacia una verdadera cultura de transformación para ser más competitiva, productiva y rentable en la nueva realidad caracterizada por la incertidumbre?

La previsión estratégica es parte de la respuesta porque es una práctica que ofrece un camino a seguir. Su objetivo no es predecir el futuro, sino hacer posible imaginar múltiples futuros en formas creativas que aumenten nuestra capacidad de sentido y adaptación a lo que suceda en los próximos años. Nos ayuda a averiguar qué pensar sobre el futuro.

De ahí que deba existir el "Trabajador Cuervo", es decir, un nuevo tipo de trabajador, empleado y/o ejecutivo que necesite crearse para formar esos escenarios imaginables que le permitan responder de forma inmediata, oportuna y flexible a las demandas del mercado, de la organización, de los clientes y proveedores, de los equipos, etc.

El nombre de "Trabajador Cuervo" está basado en las mitologías griega y romana en las que el cuervo era símbolo del futuro, y utilizado en los augurios, presagiaba buenas o malas noticias. En nuestra realidad se trata de un recurso humano que pueda identificar las fuerzas que conformarán las condiciones futuras del mercado y su funcionamiento; explorar cómo pueden interactuar esos conductores; imaginar una variedad de futuros plausibles; revisar y cuestionar los modelos mentales del presente sobre la base de esos futuros para diseñar posteriormente estrategias que preparen a la organización para lo que el futuro realmente trae.

> El mundo se ha acelerado y no podemos continuar trabajando como lo hacíamos hace un año; ahora, la mentalidad fija y la creencia del talento innato son muy peligrosas para el futuro de cualquier organización

* Asesor Patrimonial & Negocios, Coach empresarial-sistémico
delgado.mig@gmail.com
Las opiniones publicadas en esta columna pertenecen exclusivamente al autor.

OLVIDA LO QUE SABES

En la nueva realidad, las organizaciones que quieren sobrevivir están pasando por cambios profundos como la adopción de herramientas tecnológicas, búsqueda de nuevos modelos de negocio, disrupción digital y la gestión del talento humano. Ante este escenario los modelos tradicionales de administración del cambio —Kotter, Prosci, el sistema Satir, las ideas de Kurt Lewin, el modelo Kübler Ross— se podrían considerar obsoletos.

John Kotter escribió en Leading Change: "En pequeñas empresas o en unidades de negocio pequeñas los primeros resultados se necesitan en seis meses. En organizaciones grandes se tienen que empezar a ver en dieciocho meses". En la nueva realidad en la que el uso de la tecnología, el teletrabajo, la inmediatez de respuestas al mercado, entre otros muchos aspectos, se han hecho presentes ese tiempo no es posible, por eso se requiere del cambio ágil y participativo.

Jason Little en su libro Lean Change Management, sugiere, que en lugar de empezar con diagnósticos invasivos que pueden durar meses, se inicie por descubrimientos (insights) sobre oportunidades de mejora; después, plantea tener conversaciones donde se encuentren opciones de solución ("en vez de hacer X, podríamos hacer Y") para que finalmente se corran experimentos donde se piloteen esas opciones. "Si el experimento funciona ¡listo!, ya lograste un pequeño cambio y así sucesivamente hasta llegar a la transformación deseada, al nivel organizacional esperado".

Por las condicionantes de la nueva realidad es importante institucionalizar la imaginación en la organización, así se permitirá a los ejecutivos y empleados lograr una gestión estratégica flexible donde la visión, misión y valores organizacionales sean el eje de conducción entre sus acciones en el presente y su pensamiento sobre el futuro. Lo que es requerido de manera inmediata, no es sólo la imaginación, sino la Institucionalización de la imaginación, la esencia de la previsión estratégica.

En la nueva realidad, las organizaciones que quieren sobrevivir están pasando por cambios profundos como la adopción de herramientas tecnológicas, búsqueda de nuevos modelos de negocio, disrupción digital y la gestión del talento humano. Ante este escenario los modelos tradicionales de administración del cambio se podrían considerar obsoletos

DA CLIC Y
SUSCRÍBETE A
REVISTA IMEF LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS NEWS
INFORMACIÓN PARA COMPARTIR Y OPINAR
Y RECIBE GRATIS
LA INFORMACIÓN MÁS RELEVANTE Y OPORTUNA
DE LA COYUNTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DOS VECES AL MES

PORTARSE MAL
EL COMPORTAMIENTO IRRACIONAL EN LA VIDA ECONÓMICA

La ciencia económica nos ha permitido entender el comportamiento humano por medio de modelos que simplifican la manera en cómo se puede ser más eficientes, la forma en la que se debería actuar y las decisiones que se deberían tomar; por muchos años la economía ha seguido su labor basándose en este tipo de modelos. Pero, esto ha cambiado.

REDACCIÓN NEWSLETTER IMEF

PORTARSE MAL
El comportamiento irracional en la vida económica
Richard H. Thaler
Editorial Paidós
Compra aquí...

Richard H. Thaler. Premino Nobel de Economía 2017, ha demostrado que las decisiones no necesariamente obedecen a criterios racionales, sino que entran en juego variables psicológicas que las desvían de un racional comportamiento del *Homo economicus.*

En su libro *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica*, este economista ha demostrado que las decisiones no necesariamente obedecen a criterios racionales, sino que entran en juego variables psicológicas que las desvían de un racional comportamiento del *Homo economicus.*

Desde el comienzo de sus investigaciones, Thaler se dio cuenta de que estos principios no tienen nada que ver con la gente de verdad. Ya sea que compremos una radio, los boletos de un partido o solicitemos una hipoteca, todos somos víctimas de preferencias o prejuicios y tomamos decisiones que se desvían de los estándares de racionalidad que suponen los economistas.

En otras palabras, nos portamos mal. Es más, este mal comportamiento tiene serias consecuencias en ámbitos que van de las finanzas personales a negocios como Uber. Todo para revelar que el estudio de los errores de cálculo y sus efectos en los mercados, que en un inicio fueron considerados por los economistas como secundarios, nos ayudan a tomar mejores decisiones, tanto personalmente como en los campos empresarial y de gobierno.

En su momento Robert J. Siller, Premio Nobel de Economía 2013, dijo que Thaler ha protagonizado la revolución económica más importante de los últimos 30 años; considera que el libro de Thaler relata el nacimiento y la evolución de la sicología económica y explica porque se encontró con tanta resistencia.

Por su parte, Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía 2002, recomendó la obra: "El genio creativo que inventó el campo de la psicología económica es también un excelente escritor y narrador, además de un hombre extremadamente divertido. Todas estas virtudes están presentes en este maravilloso libro".

Muchos halagos ha recibido Thaler por este libro que aborda las ideas sobre la evolución de la economía del comportamiento desde sus orígenes con Adam Smith hasta la actualidad, y orienta al lector sobre cómo tomar decisiones más inteligentes en un mundo casa vez más confuso, porque, cómo dice en la página 33.

"Es hora de dejar de inventar excusas. Lo que necesitamos es un enfoque mucho más rico a la hora de llevar a cabo investigaciones económicas, uno que reconozca la importancia y relevancia de los humanos".

SOBRE EL AUTOR

Richard H. Thaler Economista especializado en el campo de las finanzas conductuales. Es profesor de Economía y Ciencias del Comportamiento en la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago y durante 2015 fue presidente de la American Economic Association. Premio Nobel de Economía en 2017 por su contribución a la economía del comportamiento, esto es, básicamente la incorporación de la psicología a la ciencias económicas.

WorkSpaces de Amex GBT
una solución de reserva de **lugares de trabajo con medidas sanitarias adecuadas**, que promueve la productividad, para cuando trabajar desde casa o una simple videoconferencia no bastará para obtener los mejores resultados con sus colaboradores.
Haga click aquí para solicitar más información

PUNTO DE ENCUENTRO

MARZO / ABRIL

Lunes **29** DE MARZO
18:00 a 20:00 HRS

GRUPO COAHUILA

RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y DEL GASTO PÚBLICO EN LOS ESTADOS

Manuel Guadarrama Herrera

REGISTRO

Martes **30** DE MARZO
18:30 A 19:30 HRS

GRUPO YUCATÁN

CONSECUENCIAS DE LA REFORMA DE LA LEY ELÉCTRICA PARA EL DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE YUCATÁN

Raúl Asís Monforte González y Alejandro Gómory Martínez

REGISTRO

Lunes **12** DE ABRIL
17:00 a 19:00 HRS

GRUPO COAHUILA

TENDENCIAS DE VIVIENDA ADECUADA Y URBANIZACIÓN SOSTENIBLE PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL, AGENDA 2030

Enrique Martínez y Morales

REGISTRO

Lunes **19** DE ABRIL
18:30 a 19:30 HRS

GRUPO YUCATÁN

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Ángel Contreras Moreno

REGISTRO

DA CLIC Y
SUSCRÍBETE A

REVISTA IMEF LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS NEWS

INFORMACIÓN PARA COMPARTIR Y OPINAR

Y RECIBE GRATIS LA INFORMACIÓN MÁS RELEVANTE Y OPORTUNA
DE LA COYUNTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DOS VECES AL MES

Areli Cubria Vega | **acubria@imef.org.mx**

imef ejecutivos de finanzas

CONSEJO EDITORIAL
Presidente Nacional IMEF **ÁNGEL GARCÍA-LASCURAIN** • Presidente del Consejo Editorial **JOSÉ DOMINGO FIGUEROA** • Vicepresidente de Contenido Editorial **JOSÉ COBALLASI** • Presidente de Planeacion de Ingresos **HÉCTOR ALEJANDRO RODRÍGUEZ** • Presidente del Consejo Técnico **FRANCISCO J. GUTIÉRREZ ZAMORA F.** • Presidente de Vinculación de Grupos **LILI DOMÍNGUEZ ORTÍZ** • Vicepresidente de Comunicación **CARLOS CHÁVEZ DE ICAZA** • Comité de Estudios Económicos **FEDERICO RUBLI** • Consejera **GABRIELA GAYTÁN** • Dirección General IMEF **GERARDO GONZÁLEZ AYALA** • Staff IMEF **GLORIA ORTÍZ Y ALISSON MARTÍNEZ** • Editora **ADRIANA REYES URRUTIA** • Editora Gráfica **MAGALI RAMÍREZ** • Dirección Comercial **NOÉ PÉREZ** direccion.comercial@imef.org.mx 55 33313107

COPYRIGHT © INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C