

## OPINIÓN DE NEGOCIOS

HACERLO MEJOR  
VERÓNICA BAZ

y con disposición a tener un Estado de derecho que proteja la generación de valor.

Con respecto a la preocupación del Gobierno de incrementar el costo en salud, hay que cuantificar cuánto vale el que haya nuevos medicamentos disponibles. Asimismo, si de recursos se trata, sabemos también que mucho se puede hacer por tener un sector de salud más eficiente.

Por último, México no debe ver este punto de la agenda de forma aislada, sino como moneda de cambio en la negociación para avanzar en puntos relevantes en otros sectores.

La actual Ley de Propiedad Intelectual en México surge como hoy la conocemos a principios de los noventa en el contexto de las negociaciones del TLC con Norteamérica. Hoy, a 20 años, el TPP le está otorgando a México la oportunidad de actualizar su marco jurídico. Es el momento de pensar en qué tipo de sistema de protección a la Propiedad Intelectual necesitamos.

La reforma energética y de telecomunicación nos han puesto en el mapa. Ahora podríamos ir un paso más allá. Es decir, mandar las señales necesarias para atraer la inversión que sabemos que está buscando reubicarse en Norteamérica.

Cada decisión que se tome y cada mensaje que se mande será crucial. Quizá sea hora de tomar el riesgo.

Verónica Baz es Directora General del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) y recibe comentarios en [verobaz@cidac.org](mailto:verobaz@cidac.org) y en @VeronicaBaz

## Patentes y el TPP

El mundo ha cambiado drásticamente desde que México firmó el TLC con los Estados Unidos y Canadá. Hoy estamos frente a los retos y desafíos del acuerdo comercial más ambicioso del mundo: el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP). Ante esto, México requiere tomar decisiones importantes que, aunque implican desafíos, podrían llevarlo al siguiente nivel en integración, diversificación comercial y crecimiento.

Menciono el “tomar decisiones” porque ha habido muchas rondas de negociaciones y aún estamos lejos de llegar a acuerdos en puntos cruciales como los de propiedad intelectual.

Uno de los temas de desacuerdo consiste en la extensión de la duración de patentes de los nuevos medicamentos biológicos de cinco a doce años. La relevancia de los medicamentos biológicos es que, a diferencia de los medicamentos de síntesis química, dañan menos las células sanas y prometen nuevas curas para enfermedades que cada vez padecemos más en México, como diabetes, artritis y cáncer, entre otras.

Dichos medicamentos son más caros porque su creación es más

compleja y su proceso regulatorio es largo. Y por esto, en el marco de las negociaciones no extraña que Estados Unidos y Japón estén buscando más protección para las empresas que generan dichos medicamentos, mientras que el Gobierno de México quiere utilizar genéricos más baratos cuanto antes, no se quiere enemistar con las empresas de genéricos y teme incrementar su gasto en salud.

Sin embargo, la realidad es más compleja y quizás estemos frente a un falso dilema.

No incrementar el tiempo de las patentes podría estar perjudicando la atracción de inversión extranjera en el sector farmacéutico. La industria biofarmacéutica en 2012 generó cerca de 142 mil millones de pesos, genera 80 mil empleos e indirectamente apoya otros 350 mil puestos de trabajo y fue líder en América Latina con exportaciones por 24 mil millones de pesos.

Si incrementar las patentes nos pone en la misma cancha que nuestros principales socios comerciales y en línea con otros países de la OCDE, México podría mostrar que está comprometido con industrias de alto valor agregado, atracción de inversión en sectores más sofisticados

LORENZO SERVITJE

## ¿Aumentar los salarios mínimos?

Hace unas semanas, en el periódico Reforma se habló de que el salario mínimo era insuficiente, de acuerdo con las disposiciones constitucionales. El salario mínimo que está rigiendo en el DF es de 6729 pesos, es decir, de 2,000 mensuales.

Cada año, el incremento al salario mínimo es aproximadamente del mismo porcentaje de la inflación. Sirve para fijar o negociar los siguientes salarios que usualmente son de un porcentaje mayor. El aumento en los salarios en su mayoría es superior al porcentaje establecido.

El salario mínimo que se fija es, a todas luces, bajo e insuficiente para satisfacer las necesidades establecidas en nuestra Constitución, lo cual es injusto, y por un deber moral ha de corregirse.

Se dice que muy pocos trabajadores son los que tienen salario mínimo, pero es indispensable que se sepa cuántos son.

La razón que esgrimen las autoridades para no fijar un salario mínimo mayor es que repercutiría en salarios mayores y podría desbordarse

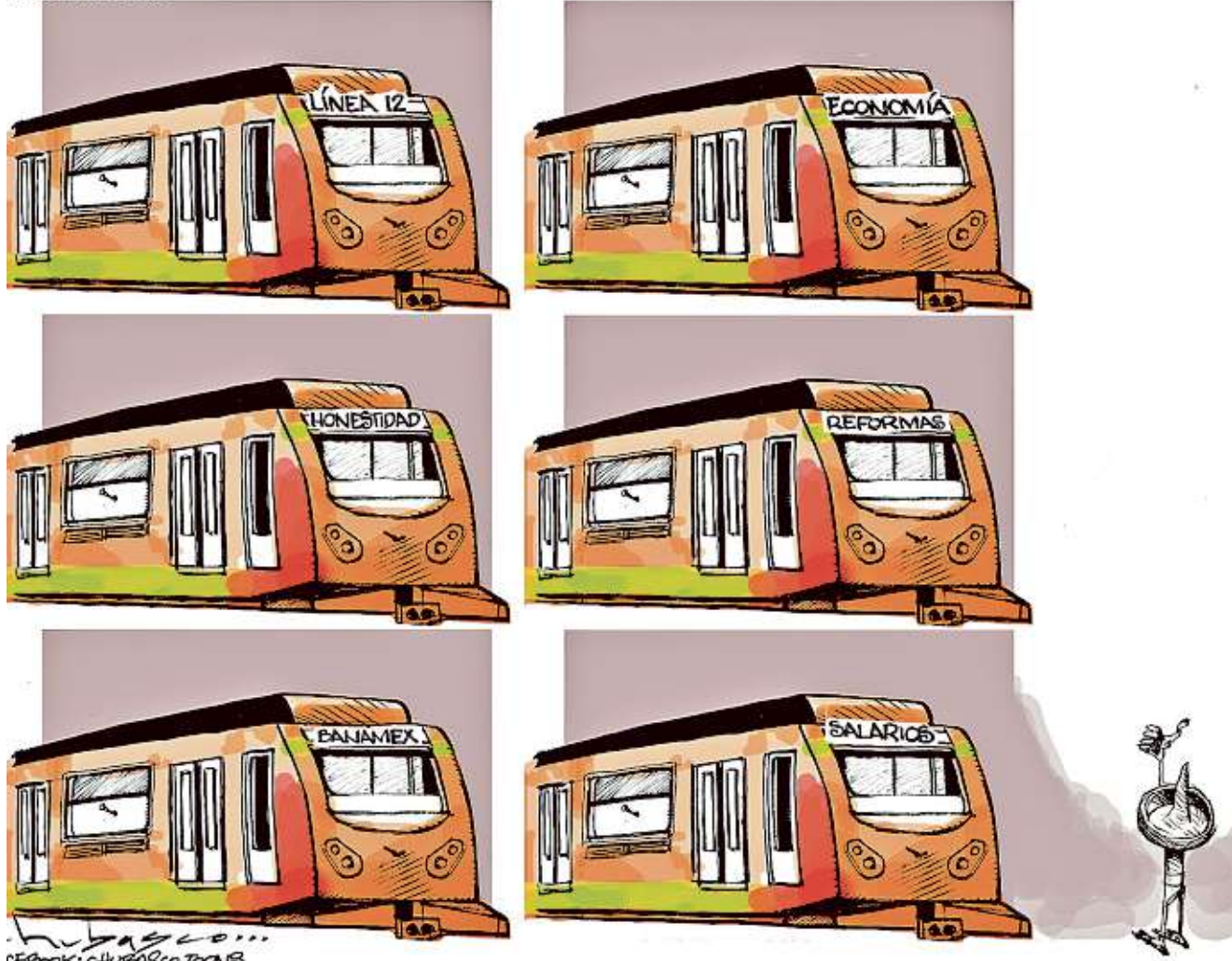
la inflación.

Creo que una posibilidad, que no afectaría significativamente la inflación y en cambio beneficiaría a los trabajadores con sueldos más bajos, sería subir el salario mínimo una parte en porcentaje y otra en efectivo, habiendo determinado previamente una cantidad fija.

Por ejemplo, si consideramos que el salario mínimo hoy en día en el DF es de 6729 pesos y suponemos que debido a la inflación se aconseja incrementarlo un 4 por ciento, una opción sería subirlo sólo en un 3 por ciento y otorgar en efectivo 4.00 pesos, lo que equivaldría a un aumento global de 9 por ciento. Si el efectivo fuera de 5.00 pesos, correspondería a un crecimiento de 10.5 por ciento. Si es de 6.00 pesos, equivaldría a un 12 por ciento. Esto beneficiaría a los salarios cercanos al mínimo, lo cual parece equitativo.

El tema es oportuno y debe discutirse con apertura y examinarse a fondo.

Fundador de Grupo Bimbo.

570 NO  
EN ARREGLO¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

## La IED en México en 2013

Los flujos de la inversión extranjera directa (IED) de México representaron en 2013 38 mil 286 millones de dólares, el mayor monto anual desde que existen estadísticas anuales comparables desde 1999. Si bien en 2013 más del 35 por ciento de la IED en México también fue resultado de una única operación excepcional realizada desde Bélgica, es importante reconocer que la manufactura mexicana ha generado un creciente interés para el capital extranjero. Incluso, dos aspectos llaman la atención con base en la información proporcionada por la Secretaría de Economía al primer trimestre de 2014: a. el dinamismo de las nuevas inversiones extranjeras (con una tasa de crecimiento de 107.5 por ciento durante 2011-2013 vs. una tasa de crecimiento del 63.9 por ciento para el total de la IED) y, b. el fortalecimiento de la manufactura mexicana como el principal receptor de la IED; el aspecto es importante considerando que si bien históricamente siempre había sido el principal receptor de la IED, aunque había perdido su dinamismo y participación en la IED mexicana total desde 2007: durante 2010-2013 vuelve a participar la IED manufac-

turera con más del 50 por ciento de la IED total. Las reformas en curso han despertado interés en el sector, aunque pudiera preverse que en 2014 disminuirán ante la excepcional transacción belga en 2013.

La UNCTAD hace apenas algunas semanas publicó su Informe de Inversión Mundial, ¿qué aspectos son relevantes desde una perspectiva mexicana y con base en el desempeño descrito?

Primero. La participación de México como un importante destino de la IED global aumentó en forma significativa, de un 1.3 por ciento-1.4 por ciento anual en los últimos años al 2.6 por ciento en 2013. En América Latina y el Caribe (ALC), México es el segundo receptor, aunque todavía muy lejos de montos superiores a los 60 mil millones de dólares realizados por Brasil desde 2011.

Segundo. México ha sido históricamente el principal país origen de salidas de capital de IED en ALC, y en 2012 incluso las salidas fueron superiores a las entradas de IED; en 2013, las salidas de capital fueron de 12 mil 908 millones de dólares y más de 20 mil millones de dólares inferiores a las entradas. México vuelve entonces a convertirse en un país

predominantemente importador de capitales (y de IED).

Tercero. En el último lustro, ALC ha consolidado su presencia como receptor de IED, de niveles cercanos al 15 por ciento de la IED global al 20.12 por ciento en 2013. Asia —e incluso sin incluir los montos de IED de China provenientes de Hong Kong— se ha constituido en el sitio de mayor dinamismo receptor de la IED, participando con más del 30 por ciento a nivel global en los últimos años.

Cuarto. El Informe le dedica detalle y especial atención a la creciente relevancia a los objetivos de desarrollo sustentable (ODS), buscando cumplir con los objetivos para la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria, salud y educación, mejoría en el medio ambiente, entre otros. Para lograr estos objetivos —también comprometidos por México— el Informe sugiere un claro liderazgo por parte del sector público, incluyendo medidas de evaluación, así como la interacción con el sector privado para canalizar y movilizar recursos hacia los objetivos estratégicos previamente establecidos. Los “dilemas de la política pública” ante el ingreso de la inversión privada —como en la educación e infraestructura— exigen un creciente aprendizaje y diálogo entre los países.

Quinto. La evaluación y el monitoreo detallado de la IED es un tema de creciente relevancia a nivel global para evaluar el cumplimiento de las regulaciones y normas, pero también para establecer con detalle nuevas estrategias y retos de la IED.

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

BENCHMARK  
JORGE A. MELÉNDEZ RUIZ

## ¡Cuidadito con los incentivos!

Le confieso que creo en los incentivos, en la genial frase del economista Steven Landsburg: “La mayoría de la economía se puede resumir en 5 palabras: las personas responden a incentivos”.

Incentivos bien pensados y alineados a objetivos potencian el éxito, ¿no? Pues... ¡NO! Los típicos incentivos de “zanahoria o garrote” pueden resultar contraproducentes.

Le platico. Veamos primero el experimento de la vela del psicólogo alemán Karl Duncker (1945). Retó a participantes a pegar a una pared una vela que al prenderse no tirara cera al piso con 3 ingredientes: la vela, una caja con tachuelas y cerillos.

Imagínese. ¿Ya lo resolvió? Hay que sacar las tachuelas de la caja, usarlas para pegar la a la pared y colocar la vela sobre la caja (vea el video en nuestros sitios).

Interesante. Pues Sam Glucksberg, profesor de Yale, incorporó incentivos al experimento. Creó dos grupos: a uno le ofreció recompensas y al otro no.

¿Sabe qué pasó? Con recompensas (incentivos), el tiempo promedio fue de 11:08 minutos, sin ellas: ¡7:41 minutos!

Mmmm, extraño. Pero espere, apenas empezamos.

El autor Dan Pink cita en una charla de TED (véala en nuestros sitios) los experimentos de Dan Ariely (otro conocido de este espacio, relea “Motivar, ¿sólo con dinero?”). Ariely realizó estudios con estudiantes en EU e India. El reto: resolver juegos que requerían diversos niveles de creatividad y motricidad.

Ofreció tres niveles de recompensas dependiendo del resultado: bajo, medio y alto.

¿Qué encontró? Cuando la tarea involucraba habilidades mecánicas simples, los incentivos funcionaron perfecto: a mayor incentivo, mejor resultado. Pero cuando la tarea requería un mínimo nivel de creatividad, el incentivo estorbó: a mayor incentivo, PEOR RESULTADO.

“Esto no tiene sentido. Si quieres que la gente dé mejores resultados, los recompensas, ¿no? Bonos, comisiones, etc. ¡Incentívalos!”, cuestiona Pink.

Resulta que los incentivos ayudan a que empleados se enfoquen. Y el enfoque es excelente en tareas conocidas y repetitivas.

Pero si el problema es difícil, enfocarse perjudica. Como la solución no es obvia, se requiere pensamiento lateral. Y muchos de los grandes retos del mundo global (y de su empresa) requieren pensamiento lateral.

“No está ni cerquita. Hay una discontinuidad entre lo que conoce la ciencia y lo que hacen las empresas. Políticas sostenidas en supuestos anticuados basados más en folclor que

en lo científico”, comenta.

De acuerdo con el libro de Pink, “Empuje: la sorprendente verdad sobre lo que nos motiva”, los incentivos extrínsecos tienen 7 pecados capitales (tomados del resumen del consultor P. Arnold):

1. Extinguen la motivación intrínseca, que es muy efectiva.

2. Limitan el desempeño. ¿Por qué dar más si ya se llegó a la meta?

3. Apachurran la creatividad. Provocan “fijación funcional” e impiden pensar lateralmente.

4. Generan comportamientos grupales adversos.

5. Pueden provocar trampas.

6. Generan adicción: o se incentiva o no se logran objetivos.

7. Fomentan enfoque al corto plazo.

“El nuevo sistema operativo de los negocios debe de centrarse en 3 elementos: autonomía, maestría y propósito. Autonomía: el deseo de dirigir nuestras vidas. Maestría: mejorar algo que importe. Propósito: que el trabajo tenga un sentido más allá de la tarea”, asegura.

Respecto a la maestría, Pink describe 3 leyes:

a) Es un esquema mental. Lo que se cree determina lo que se logra. Ejemplo: el que cree que la inteligencia es fija se esforzará menos que el que piensa que se puede aprender y mejorar.

b) Es dolorosa: hay que trabajar para lograrla. ¿Recuerda las 10 mil horas de práctica que sugiere Gladwell en “Outliers”?

c) Es asintótica. Nunca se llega al final. Siempre hay que esforzarse.

Por otro lado, la autonomía es un arma poderosa. Un estudio de Cornell analizó a 320 pequeñas empresas en las que sólo la mitad daba autonomía a empleados. Resulta que las que otorgaban autonomía crecieron 4 veces más que las orientadas al control.

La autonomía debe darse en cuatro áreas: tarea, manejo del tiempo, forma de trabajar y el equipo.

Fascinante. En el béisbol, un pitcher dominante no tiene una sola pichada. Igualito con los incentivos. O como dicen en el rancho: ¿dependiendo del sapo es la pedrada!

EN POCAS PALABRAS...

“Los incentivos no son estrategia, sino táctica. Medidas defensivas”.

Carlos Ghosn, presidente de Nissan/Renault.

benchmark@reforma.com  
Twitter: @jorgemelendez

+com

Charla de Dan Pink: el rompe cabezas de los incentivos y el video del experimento de la vela. [negociosreforma.com](http://negociosreforma.com)