

## OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK  
JORGE A.  
MELÉNDEZ RUIZ



## Constelación estrellada

Otro terrible mensaje de la 4T: cancelar la inversión de 1,400 millones de dólares de Constellation Brands en Mexicali. Realmente de locos: la planta tenía un avance del 70% y aparte tenía todos los permisos necesarios.

Con sus consultas mañosas, AMLO mata al motor económico de México. A fin de cuentas, 85% del PIB depende del sector privado: del consumo personal y de los empleos que habilitan este consumo.

Espantar al motor económico de México es malo en tiempos de bonanza, pero es mortal en la crisis nacional por el Covid-19.

Y, OJO, porque consultar a una multitud para tomar mejores decisiones no es mala idea. Pero el demonio, como siempre, está en los detalles: hay que saber hacerlo. Y te lo demuestro con un ejemplo que vi hace unos meses cuando visité las plantas de Nemak en García, Nuevo León.

Me llamaron la atención unos letreros que vi pegados en muchos lados. Invitaban a los trabajadores a dar ideas de mejora. Y luego indicaban que las aportaciones iban a ser evaluadas y las mejores recibirían un reconocimiento a través de premios en especie.

Intrigado, pregunté y lo que me contaron es magnífico.

El programa se llama SIEN, sistema de ideas Nemak, y tiene 7 pasos:

1. Detectar un área de oportunidad.
2. Generar posibles

soluciones.

3. Registrar las ideas en el portal de la empresa.

4. Evaluación por parte del supervisor.

5. Implementación en el área.

6. Documentar el antes y el después.

7. Aprobación y otorgamiento de puntos.

El paso final es que el trabajador canjee sus puntos por los artículos promocionales, como mochilas, termos, libretas, etc.

¿El resultado para el 2018? 2,200 participantes (10% del total), 7,400 ideas generadas y ahorros por 4 millones de dólares.

Excelente. Y aunque es pequeño el beneficio (Nemak vende 4,700 millones de dólares) el punto no es el tamaño. El punto es otro.

El punto es aprovechar la sabiduría colectiva de los que saben: de los operadores, los que arrastran el lápiz. De los que ven lo micro. De los que ven los pequeños detalles que se les escapan a los jefazos.

Un sistema como SIEN realmente genera progreso y no las chupaletas de las consultas mañosas al pueblo sabio de la 4T.

A fin de cuentas, el SIEN: a) Pregunta a los que saben, b) Estudia lo que se propone, c) Evalúa resultados y d) Actúa en consecuencia.

No asume que mágicamente todas las ideas son buenas. No supone una sabiduría ungida por un dedo redentor. No. El valor lo determinan los resultados y no la intención. Por más

buena que ésta sea.

En su libro "La sabiduría de las multitudes", James Surowiecki define 4 criterios que debe cumplir un grupo grande para tomar mejores decisiones que un individuo. Según un resumen de Wikipedia, son:

1. **Diversidad de opiniones.**

2. **Independencia.** La opinión de uno no influye a la del vecino.

3. **Descentralización.** La ausencia de un poder que afecte la formación de las opiniones individuales.

4. **Agregación.** Existe un mecanismo para que las opiniones individuales se conviertan en una decisión grupal.

Luego identifica a los factores que provocan que multitudes puedan tomar decisiones estúpidas: homogeneidad, centralización, división, imitación y emocionalidad. Mmmm, me suenan muy familiares...

Pasa por el rasero de estos 4 criterios el sistema de Nemak y las consultas de AMLO. Es claro: un método genera sabiduría, el otro boquerismo y gran posibilidad de equivocarse.

La sabiduría de una multitud puede ser una gran fuente de mejora en la era de la disrupción. Simplemente hay que asegurarse de preguntar a los que saben y hacerlo bien.

De otra manera, enterrarás el potencial económico de un país. De otra manera, transformarás para mal todo lo que hagas. De otra manera, terminarás estrellado en el pavimento.

Es terrible. Estamos siendo gobernados por ineptos dogmáticos.

EN POCAS PALABRAS...

"Nunca interrumpas a alguien que está haciendo lo que tu decías era imposible de hacer".

Amelia Earhart, aviadora estadounidense.

benchmark@reforma.com  
Twitter: @jorgemelendez

reforma.com  
/melendez

HACERLO MEJOR  
VERÓNICA BAZ



## Plebiscito ¿Quién ganó?

Justo cuando el Covid-19 tenía toda nuestra atención, el Gobierno Federal informó el lunes que, tras una consulta ciudadana, la Comisión Nacional del Agua no entregará permisos para la operación de la planta cervecera Constellation Brands en Mexicali, Baja California.

Constellation Brands es una empresa dueña de marcas como Negra Modelo, Corona y Pacífico. Medido en ventas, es la empresa de importación de cerveza más importante en Estados Unidos y la tercera a nivel mundial.

Esta decisión del Gobierno ha causado indignación en el sector empresarial. El Consejo Coordinador Empresarial mencionó en su comunicado que, lo sucedido, genera un entorno de incertidumbre jurídica para la inversión en México, afecta a miles de trabajadores y a sus familias, y estigmatiza a los actores económicos.

Este golpe a los inversionistas viene en un momento en el que el País se encamina a lo que parece ser una de las crisis económicas más importantes que enfrentaremos: la caída en la calificación crediticia de México (por Standard & Poor's), la incertidumbre global por el Covid-19, y la poca mejo-

ra en temas críticos como la corrupción en los distintos niveles de Gobierno, o la inseguridad que padecen a diario todos los agentes económicos del País.

Las consultas populares pueden ser de utilidad en situaciones muy particulares pero, para que sean una herramienta de política pública útil, se requiere que se lleven a cabo bajo las condiciones adecuadas y en el momento indicado, no cuando la empresa ya invirtió 900 millones de dólares. Se requiere que se hagan jornadas de socialización del problema, ventajas y desventajas de ambas opciones, y se necesitan procesos electorales impecables y realmente representativos, donde no haya acarreos ni compra de votos.

La arbitrariedad de la consulta lleva a formularnos preguntas peligrosas de explorar. Por ejemplo, ¿tiene el Gobierno empresas favoritas?, porque no muy lejos de ahí, en Teca-te, está la planta cervecera de Heineken; ¿quiere el Gobierno que la inversión se vaya del norte al sureste del país?, porque ha dicho que, si las empresas se van a Tabasco, se les otorgarían todos los permisos; o, si el problema es el agua, entonces industrias como la ganadera o

la textil, que hacen un uso intensivo de este recurso, ¿tendrían que mudarse a otros lugares?.

Existe también la hipótesis de que esto fue una venganza de López Obrador contra Valentín Díez Morodo por haber orquestado campañas en su contra todas las veces que fue candidato presidencial. Sin embargo, ello también mostraría un enorme desconocimiento del tema ya que el empresario vendió la cervecera por lo que, en caso de que esa haya sido la intención, no afectaría en nada al empresario.

El problema de que el Gobierno Federal tome este tipo de decisiones es que no responden ni a una lógica económica, ni a una que empodere a sus ciudadanos, ni a los más pobres, ni "al pueblo". Para que un plebiscito empodere a la comunidad, toda la población tendría que entender las ventajas y desventajas de ambas opciones, algo que no pasó en Mexicali. De lo contrario, se vuelven herramientas para legitimar decisiones de un grupo de poder sobre otro.

México tiene una enorme capacidad para salir adelante de esta crisis. La frontera con Estados Unidos es una de sus principales ventajas y hoy invertir en México es más conveniente para muchos actores, dada la difícil relación de China con Estados Unidos. Sin embargo, se va a necesitar un equipo que tenga esa visión. Quizás la necesidad de generar empleos e incrementar los ingresos fiscales lleve a alguien en la esfera política a condenar estas medidas y empezar a articular estrategias diferentes.

veronicaebaz@gmail.com

# ¡ÚLTIMO DÍA!

# SOLICÍTALA HOY

ESPECIAL REVISTA **gadgets** TENDENCIAS 2020

REFORMA / Marzo del 2020

@reformagadgets

LA REVISTA

EMPRESA

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PUEDE SER LA DIFERENCIA ENTRE LA PERMANENCIA Y LA DESAPARICIÓN DE LAS EMPRESAS. ¿ESTÁS PREPARADO?

IMPULSAN NEGOCIOS

Zurtek, Cto. Andrés Survechinsky, S.P. Wholesales Business y otras empresas están entre las que se preparan para el futuro.

QUÉDATE EN CASA

Haz el súper desde tu hogar con Justo, crea tu mundo perfecto con Animal Crossing y mantente entretenido con apps y lecturas durante la crisis del Covid-19.

Si eres suscriptor de **REFORMA** solicítala **sin costo** antes de las 13:00 hrs.

REFORMA.COM/CLUBDESUSCRIPTORES

suscripciones@reforma.com

WhatsApp 55-3888-2305

55-5628-7661

Las solicitudes realizadas el día previo a la fecha de publicación es posible que reciban la revista con un día de desfase. Horario de atención al cliente de lunes a viernes de 7 a 19 hrs, sábado y domingo de 8 a 13 hrs.

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL  
PETERS

## ¿20% de desempleo en EU?, ¿y en México?

Todavía estamos desincronizados en al menos seis semanas con respecto al coronavirus con China: apenas el 18 de marzo China no tuvo nuevos casos de infecciones, mientras que en México estamos en la segunda fase. China está ya en plena discusión sobre los efectos y medidas para atenuar los efectos socioeconómicos post-Covid-19, estimando un crecimiento entre -1% y 6% para el primer trimestre, y con un fuerte repunte en marzo, aunque todavía sin tomar políticas específicas.

El impacto socioeconómico en global, en América Latina y en México será profundo y, todavía, de dimensiones incomprensibles. China fue capaz de reaccionar en forma fulminante ante la omnipresencia de su sector público y las particularidades de su sistema político: en un par de días logró imponer una cuarentena a 15 ciudades en la provincia de Hubei (de 60 millones de habitantes), incluyendo a su capital Wuhan (de 11 millones) y buena parte del resto del país; lo anterior es social y políticamente impensable en otros países, incluyendo en México. Lo anterior, sin embargo, implicará que el control del coronavirus será mucho más prolongado que en China: si en China después de dos meses han iniciado con medidas post-Covid-19, en otros países el proceso bien podría durar un semestre o más.

La Unión Europea, Alemania y otros países están

diseñando masivos programas económicos en contra de los efectos del Covid-19.

El caso de EU -nuestro principal socio comercial- no es irrelevante: si bien sus iniciales respuestas fueron lentas -particularmente en cuanto a la movilización de infraestructura de salud y concretamente para la realización de pruebas del Covid-19- en los últimos días han tomado medidas radicales: el Secretario del Tesoro de EU, incluso, no ha descartado que el impacto del coronavirus pudiera generar un desempleo cercano al 20% en EU,

siendo que desde hace varios años la tasa de desempleo es menor al 4% (de "pleno empleo"). La situación refleja la seriedad y profundidad social -mucho más allá de lo "económico"- que pudiera tener el coronavirus: la Administración Trump está negociando con su Congreso un programa económico de alrededor de 1.8 billones de dólares (o alrededor del 8.4% de su PIB en 2019). El programa de incentivos en EU prevé el pago de baja por enfermedad (sick leave), beneficios al desempleo, pruebas gratuitas para el Covid-19, apoyo en alimentos y salud a los afectados, así como transferencias directas a trabajadores y familias, además de alrededor de 300,000 millones de dólares para las micro, pequeñas y medianas empresas.

En América Latina y México el panorama es complejo y sombrío: considerando el alto grado de informalidad de nuestras economías,

así como ingresos y ahorros significativamente inferiores, la capacidad de los individuos y familias es muy inferior a los de EU, por ejemplo; el impacto económico del Covid-19, por otro lado, bien pudiera ser de las mismas dimensiones o incluso superior en el empleo (de 20% de desempleo) ante el impacto inmediato en los servicios informales y la alta dependencia de las exportaciones hacia EU: la disminución en el consumo estadounidense afectará en el primer trimestre de 2020 en forma drástica a las exportaciones mexicanas, además de las obvias repercusiones del autoaislamiento y el cierre de múltiples instituciones, servicios, escuelas, universidades, etc.

El sector público en México debiera estar diseñando planes para permitir políticas contracíclicas inmediatas, y en las dimensiones de otros países, como por ejemplo EU. No se trata de pánico ni amarillismo, sino que el fundamento para la decisión de políticas de amplio espectro y considerando las características sociales, económicas y regionales en México: en los debates actuales en el Senado estadounidense, por ejemplo, buena parte de las discusiones se ha concentrado en alrededor de 425,000 millones de dólares -o una cuarta parte del programa económico para sobrellevar al Covid-19- que parecieran orientarse hacia grandes corporaciones y con un gran poder discrecional por parte del Tesoro de EU.

¿Será que la Secretaría de Hacienda estuviera generando este tipo de estrategias inmediatas, y más allá de una visión cortoplacista de cero deuda? El pago inmediato a proveedores por parte de empresas como Pemex y CFE, pareciera ser sensato e indispensable. ¿Será?

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