

OPINIÓN DE NEGOCIOS



HACERLO MEJOR
VERÓNICA BAZ

Anima Inc.

Cuando tenía diez años fui a la inauguración del Mundial México 86. Nunca olvidaré la emoción de entrar por primera vez al Estadio Azteca y presenciar la ceremonia inaugural. Mucho ha cambiado desde entonces, pero hace una semana, en medio del entorno tan enrarecido que estamos viviendo, tuve un déjá vu de la emoción del comienzo de aquella Copa del Mundo. La ceremonia inaugural de los Juegos Centroamericanos y del Caribe en Veracruz fue uno de los espectáculos mejor logrados en la historia de México.

Mundiales y olimpiadas siempre nos dicen mucho. Desde Bélgica 1920, cuando se trató de mostrar que el espíritu olímpico no había muerto con la Primera Guerra Mundial, y Berlín 1936, donde la inauguración fue el telón de fondo de la Alemania nazi, hasta Brasil (2014 y 2016), Rusia (Sochi 2014) y China (Beijing 2008) tratando de mostrarse, cada uno, como potencias de este siglo.

Y mientras que estos eventos son una herramienta de comunicación, rara vez han estado libres de controversias. Entre más problemas de corrupción y rendición de cuentas tenga el anfitrión, más claroscuros habrá. Para el Mundial de Brasil se construyó un estadio enorme en Manaus, donde ni siquiera hay equipo de fútbol. Las olimpiadas de invierno en Sochi, Rusia, serán recordadas, entre otras cosas, por la cantidad de nieve artificial que se tuvo que pro-

Anima Inc. conjunta dos esferas a veces difíciles de conciliar: por una parte han desarrollado una enorme capacidad de gestión y, por la otra, buscan conmovir, inspirar y transmitir mensajes que cambien vidas.

ducir, y esto sin contar los más de 20 contratos multimillonarios otorgados a los amigos del Presidente Putin. En China, una de las bailarinas más importantes quedó paralítica después de caer de una plataforma de tres metros en un ensayo, y conocidas son las muertes de obreros en la construcción de las instalaciones en Brasil.

En una menor escala, los Juegos Centroamericanos y del Caribe en Veracruz no estuvieron exentos de este tipo de sucesos. Hubo desde fallas en el hospedaje de los atletas como resultado del fracaso en el proyecto de las villas hasta el robo de una de las lanchas de la Federación Mexicana de Remo.

Pero en medio de todo esto hay un acierto que es importante reco-

nocer y resaltar: el Gobierno de Veracruz eligió a Anima Inc. para organizar la ceremonia inaugural.

¿Qué es Anima Inc. y por qué no debería importar?

Anima Inc. comenzó hace menos de diez años como una empresa mexicana de cultura teatral. Hoy es una productora de espectáculos de talla internacional con la capacidad de competir y llevar a cabo eventos masivos en cualquier parte, un nicho donde probablemente no hay más de diez empresas en el mundo.

Anima Inc. conjunta dos esferas a veces difíciles de conciliar: por una parte han desarrollado una enorme capacidad de gestión, apoyándose, como lo hicieron en Veracruz, en cerca de 100 proveedores, mil 200 voluntarios como artistas de soporte, 200 voluntarios facilitando el desfile de los atletas, más de 350 horas de ensayo y un equipo internacional de 300 personas. Pero, por la otra, buscan conmovir, inspirar y transmitir mensajes que cambien vidas.

México tiene talento, y de nivel mundial. Pero es nuestra responsabilidad encontrarlo, reconocerlo y aprender de él.

Los espectáculos de esta naturaleza tienen una característica única: son eventos *one shot*. Solo tienen una oportunidad para conjuntar luces, danza, música y fuegos artificiales en una ejecución perfecta. Y así como Anima Inc. logró lo que se propuso para Veracruz 2014, bien haríamos en buscar en nuestros propios lugares de trabajo esa combinación de organización y planeación impecable, sumada a un esfuerzo por apoyar nuestros más altos valores, como mexicanos y ciudadanos del mundo.

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

BENCHMARK
JORGE A.
MELÉNDEZ RUIZ

La fórmula de Google

Me encontré una presentación excepcional de Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg (relea “42 reglas para triunfar”) sobre los principios con los que opera Google, una empresa revolucionaria.

“Cuando Eric y Jonathan llegaron a Google, creíamos ya saber cómo operar un negocio exitoso. Pronto nos dimos cuenta de que todo lo que sabíamos estaba equivocado”.

Así inicia un documento que no tiene desperdicio y que es parte de la promoción de “Cómo funciona Google”, el nuevo libro de Schmidt. Por lo pronto, le resumo la presentación que puede ver enterita (en inglés) en nuestros sitios.

PARTE 1: ¿Qué ha cambiado? ¿Cuáles supuestos ya no son válidos?

- La tecnología transforma a todas las industrias: toda la información está en línea y hay conectividad permanente con dispositivos móviles (supercomputadora en su bolsillo).
- Las barreras de entrada se derrumban. Cualquier negocio está expuesto a nueva competencia.
- El poder pasa de la empresa al consumidor. Por ejemplo, un “review” en línea elimina al marketing más inteligente. Hoy ganan los buenos productos y servicios.
- El poder cambia en la empresa. La clave: equipos pequeños y los inteligentes creativos, que son personas que pueden tener un impacto extraordinario.

PARTE 2: Inteligentes Creativos.

- Combinan conocimiento técnico, experiencia de negocio y creatividad. Pueden lograr cosas increíbles increíblemente rápido.
- La típica compañía está diseñada para ser lenta: la información no se comparte, pocos toman decisiones y la estructura organizacional es anticuada. Esto garantiza el fracaso en la era del internet.
- Se requiere un ambiente que atraiga a los inteligentes creativos y los deje operar, lucirse.
- ¿Cómo atraerlos?
 - Con una cultura que vaya más allá de un producto o servicio. Y que no sea rollo, que se viva realmente.
 - Con equipos pequeños que operen con libertad y conexiones espontáneas. Comunicación diaria y continua.
- OJO, el reclutamiento de estas estrellas es la actividad más importante a realizar. Todos deben participar. No delegarse.

PARTE 3: Plan de negocios y estrategia.

- Organizar a la empresa alrededor de los inteligentes creativos.
- En la era del internet, un plan de negocios formal garantiza el fracaso y ahuyenta a los inteligentes creativos.
- No a un plan fijo, sí a un pilar estratégico con 3 anclas:
 - Productos técnicamente supe-

riores.

- Enfoque al crecimiento y no a rentabilidad (llegará después).
- Conocer —mas no imitar— a la competencia.

PARTE 4: Ambiente de trabajo.

- Las decisiones se toman por consenso. Pero, OJO, esto significa que todas las ideas son escuchadas y al final el grupo apoya y se une a la mejor. Y no a la idea u opinión del jefe.
- Comunicar es tan importante como decidir. La mayoría de los líderes creen que saben comunicar, y están equivocados. El proceso correcto debe:
 - Ser abierto.
 - Maximizar velocidad, volumen y flujo informativo.

CONSIDERACIONES FINALES:

- Si se hace todo esto bien, el premio es llegar a Nirvana en los negocios: innovar.
 - La innovación no se decreta, sólo se permite. No se le dice a los creativos que innoven, pero sí se les deja que lo hagan.
 - Fije metas inalcanzables... y deje que se falle “bien” (temprano en el proceso, se aprende del fallo y no se pone en riesgo a la empresa o su reputación).
 - Escuche a los técnicos, no a los administradores. Y que los técnicos hagan prototipos, no presentaciones de Power Point.
 - En todos lados están las ideas, las oportunidades y los inteligentes creativos.
 - Sólo se requiere una gran idea. Piense en lo impensable, porque hoy en día a cada rato se hace realidad.
 - A veces las grandes metas son más fáciles de alcanzar que las pequeñas, pues más fácilmente atraen a las personas correctas.
- Y luego, Schmidt y Rosenberg cierran con una disyuntiva intrigante. En lugar de hacerse la pregunta “¿qué será realidad en 5 años?, mejor cambiarla a: “¿qué puede ser cierto en 5 años?”.
- Una distinción sutil, pero clave. La primera pregunta proyecta, la segunda imagina. Y nuestro mundo está siendo colonizado por los que se atreven a imaginar. ¿Nos atreveremos?

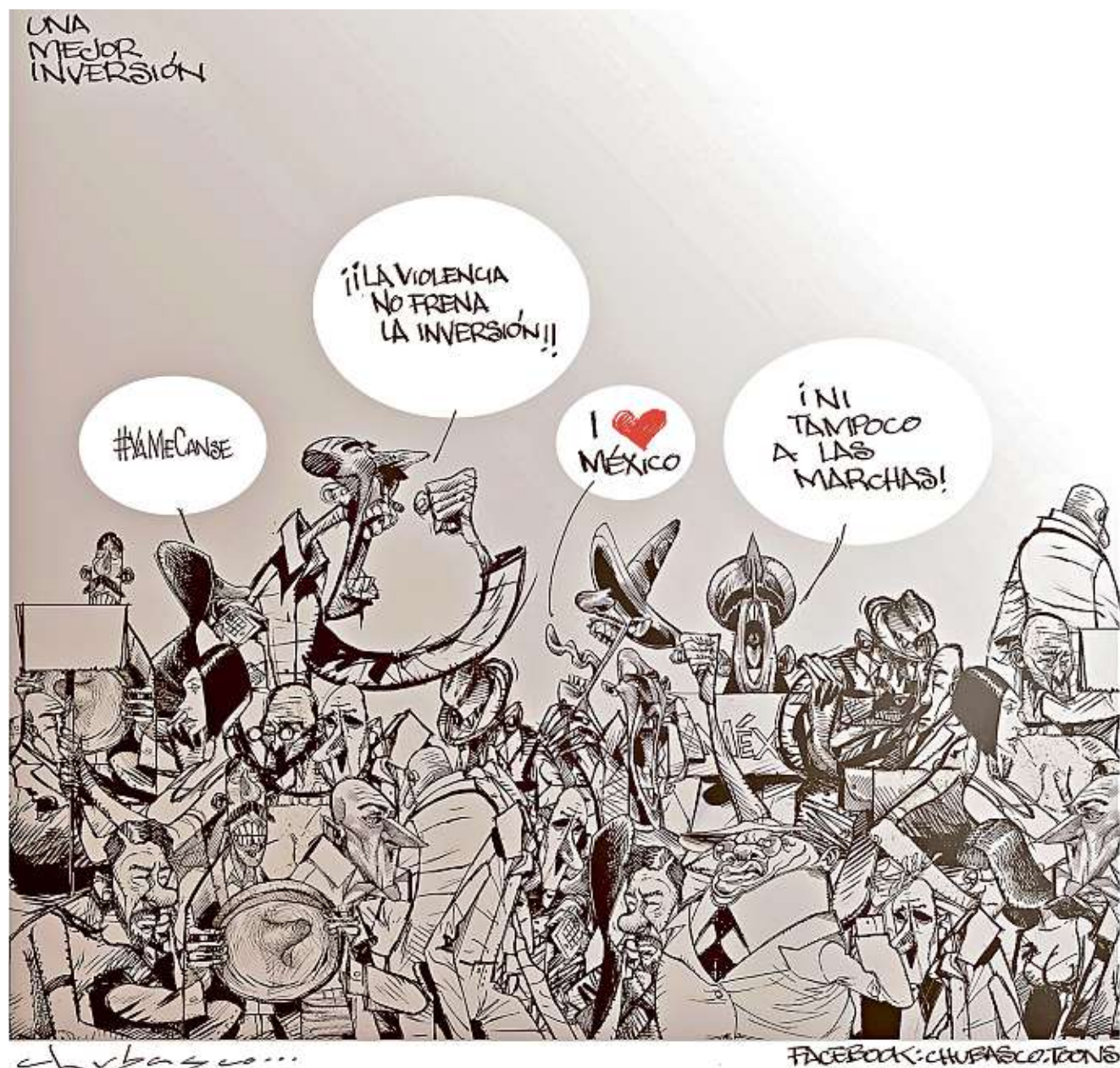
EN POCAS PALABRAS...

“El internet es la primera cosa construida por la humanidad sin que ésta lo entienda. Es el experimento más grande en anarquía que jamás se haya tenido”

Eric Schmidt, presidente del consejo de Google

benchmark@reforma.com
Twitter: @jorgemelendez

+ .com
Presentación “Cómo funciona Google” de Eric Schmidt (en inglés)
negociosreforma.com



A caban de reunirse en noviembre de 2014 los presidentes de México y China, por cuarta ocasión desde 2013. En esta ocasión las expectativas eran altas y se habían concentrado por ambas partes en las inversiones chinas en México. El encuentro, sin embargo, no logró concretar nuevos proyectos y la inversión china seguirá representando menos del 0.08 por ciento de la inversión extranjera directa total de México acumulada hasta 2013. ¿Por qué fracasó la estrategia entre ambos países?

Primero, y justo antes de la visita presidencial, se anunció la **cancelación de la licitación de China Railway Corporation (CRC)** y un grupo de empresarios mexicanos que habían ganado el proyecto del tren rápido México-Querétaro por poco más de 4 mil millones de dólares. **Esta cancelación, sin lugar a dudas, “contaminó” la visita presidencial** y significó un efectivo retroceso en la relación binacional; las respuestas del Presidente Li Keqiang y de la poderosa Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma en China exigiendo a México mayor transparencia y conocimiento sobre las causas de la cancelación reflejan el grado de enojo e incompreensión, también reflejados en los medios sociales chinos. El proyecto era estratégico para China —un proyecto crítico

¿QUO VADIS?
ENRIQUE DUSSEL PETERS

México y China: errores y responsabilidades

co en la última reunión de la Cooperación Económica Asia-Pacífico APEC en Pekín y la Ruta de la Seda que Xi Jinping ha propuesto—, el primero en América y con una empresa con tecnología propia de nivel mundial y con financiamiento para la realización del mismo. Su impacto en México, así como para China y a nivel internacional, hubiera sido de las mayores dimensiones. Presidencia deberá presentar las causas de la cancelación, pero pareciera que relaciones irregulares y de **corrupción en las más altas esferas** no permitieron políticamente

continuar con el mismo. Segundo. La Secretaría de Economía y varias otras dependencias del Ejecutivo —con base en una **empresa consultora mexicana con muchas influencias en todas las últimas administraciones y con la participación de altos ex funcionarios mexicanos**— envió 150 microempresas a China en septiembre de 2014 y buscó promover inversiones y exportaciones mexicanas. No existen mayores evaluaciones, pero pareciera que los resultados han sido limitados y con efectos sobre todo en las importaciones desde China.

Es urgente que la “nueva relación cualitativa” entre México y China se concrete mediante proyectos puntuales, pero pareciera que el voluntarismo de los mandatarios no encuentra eco en los funcionarios de menor nivel en México.

Tercero. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) buscó concentrar la información y los proyectos de inversión de China en México, así como proyectos con financiamiento como el de CRC y fondos de inversión como los que se anunciaron durante la visita presidencial la semana pasada. Después de casi 2 años de esfuerzos, **no se vislumbra que los esfuerzos de la SHCP hubieran fructificado.**

Los aspectos anteriores son serios: la corrupción en México, estrategias

fallidas por parte de la Secretaría de Economía y consultoras cuyas estrategias y pagos bien habría que evaluar, así como los esfuerzos de la SHCP no han fructificado al día de hoy y están afectando seriamente la relación China-México. Es urgente que la “nueva relación cualitativa” entre México y China y resultado de la excelente relación entre ambos mandatarios se concrete mediante proyectos puntuales; pareciera, sin embargo, que el voluntarismo de los mandatarios no encuentra eco en los funcionarios de menor nivel en México.

Los costos de los errores en la estrategia de México hacia China —por parte de la SE, SHCP y costosas consultoras— invitan a un cambio de rumbo en la estrategia de México hacia China, también buscando explotar la excelente relación política y los profundos problemas estructurales que México tiene con China, **¿será que el Ejecutivo efectivamente tiene capacidad de lograr una evaluación, fincar responsabilidades y cambiar de estrategia y actores ante funcionarios ineficientes y consultoras bien posicionadas pero sin resultados?**

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