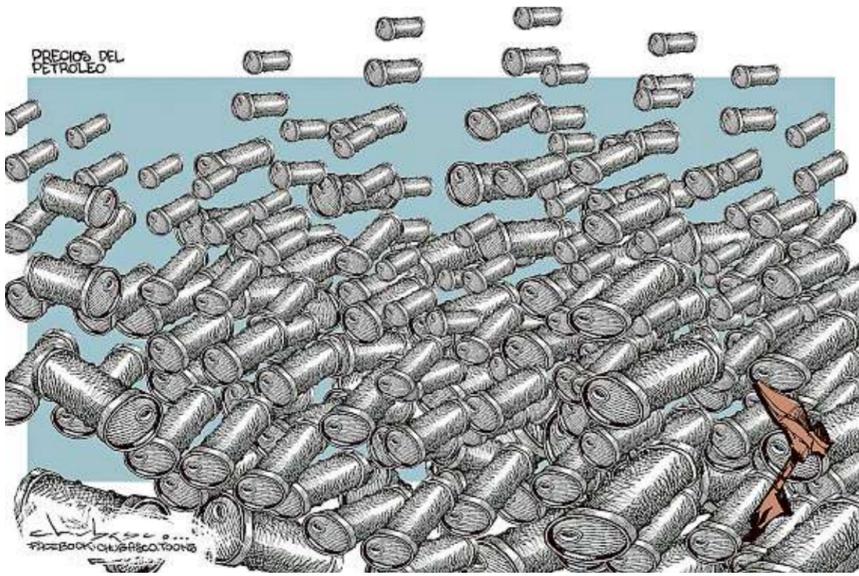


OPINIÓN DE NEGOCIOS



Transparencia en la Ronda Uno

Las autoridades federales actúan de buena fe al plantear que la Ronda Uno de contratos petroleros se realice con la mayor transparencia, equidad y apertura. Dan fe de ello acciones como el llevar los concursos por internet, la creación de un sistema de pesos y contrapesos entre dependencias para la toma de decisiones y la verificación de la procedencia lícita de los recursos privados que lleguen a los proyectos.

La legislación secundaria de la Reforma Energética plantea un blindaje para evitar tratos o negociaciones entre las compañías interesadas—sujetos regulados— y los reguladores y servidores públicos. Se busca evitar tratos en corto que se interpreten como favoritismos en la adjudicación de contratos. Se privilegia la toma de decisiones colegiada y se marca una distancia física—cero contacto—entre las compañías y los representantes de la autoridad.

Sin embargo, este blindaje, con su carga de cautela y desconfianza, tiene una consecuencia no tan deseable. Las licitaciones se llevarán a cabo de una manera fría e impersonal, como ya se observa en el primer concurso publicado el 11 de diciembre pasado, donde las preguntas de los licitantes y las aclaraciones de la convocante se dan a conocer sólo por escrito y de manera anónima. No se

revelan los nombres de las compañías solicitantes. Las respuestas se atribuyen a un “comité licitatorio”. No se publican actas firmadas.

Este proceder se aparta de una de las normas básicas de transparencia que ha prevalecido en la contratación pública en México: el principio de que debe haber un responsable directo de cada pregunta y de cada respuesta, cuyos nombres aparecen en un acta firmada al menos por la convocante. Incluso en los concursos electrónicos, la norma es levantar un acta con las aclaraciones y que el proceso sea vigilado en todo momento por un órgano de control, un fedatario o un testigo social. Pero aquí no hay actas ni constancia de tal vigilancia. Al parecer, la intención en la Ronda Uno es que en cada licitación haya un solo acto público, que es el acto final donde se abrirán las propuestas—ahí sí en presencia de un fedatario—y se anunciará el fallo.

Posiblemente no hay nada ilegal en esto. La nueva legislación energética es laxa y rompe con reglas vigentes en la Ley de Obra Pública. Pero esta informalidad sí genera sorpresa entre quienes estamos acostumbrados a entender la transparencia de otra forma. En todo caso, sería falso afirmar que no hay responsables en la Ronda Uno, ya que el responsable de las aclaraciones tendría que ser

el coordinador del comité licitatorio, aun cuando su nombre no se identifica en los documentos de aclaraciones emitidos.

Lo anterior puede ser legal o, en su caso, subsanable aún, pero es muy factible que esta forma impersonal de llevar la licitación genere insatisfacción entre los licitantes por la ausencia de la oportunidad de recibir aclaraciones en forma presencial en actos públicos. Por supuesto, llevar a cabo juntas públicas de aclaraciones implicaría retos y se darían intercambios francos y quizás polémicos, pero esos actos también son espacios de transparencia que deben valorarse y donde se pueden desactivar situaciones de molestia y tensión entre los licitantes.

Dejar satisfechos a los licitantes con el proceso será especialmente crítico en la tercera y última fase de aclaraciones de las licitaciones de Ronda Uno—que sirven para aclarar dudas sobre el proyecto y el contrato—cuya duración es muy breve (apenas un mes) y deja poco tiempo para el armado de las propuestas.

De por sí, en los procesos de contratación pública en México es común que los licitantes no reciban comprensión ni atención adecuada a sus inquietudes. Ese riesgo puede ser aún mayor en el esquema impersonal que ahora se aplica en la Ronda Uno. En todo caso, será un reto difícil llevar la Ronda Uno a un desenlace exitoso, por los tiempos cortos del proceso. Es entendible, en ese contexto, el cauteloso proceder de las autoridades. Pero ¿es un modelo de contratación digno de ser replicado en otros ámbitos de gobierno?

Analista de la industria energética. Su e-mail: davidshields@energia Debate.com

BENCHMARK
JORGE A.
MELÉNDEZ RUIZ

El recurso más escaso

Pregunta capciosa: ¿cuál es el recurso más escaso en su empresa? El dinero, dirán unos. Gente capaz, opinarán otros.

Pues, no. A riesgo de sonar filosófico, el recurso más preciado en su empresa y en la vida es... el tiempo.

Y, típico: no lo usamos bien. Le platico sobre el artículo de Bain titulado: “Cómo manejar su recurso más escaso”. Según la consultora, las empresas ponen mucha atención al uso de su dinero, pero muy poca al manejo de su tiempo.

Y la explosión de la comunicación virtual y exceso de juntas abruman al ejecutivo, provocando que se maladministre el tiempo:

- El número promedio de elementos de comunicación de un ejecutivo pasó de 1,000 por año en 1970 a 30,000 hoy en día.
- 15% del tiempo colectivo se dedica a juntas.
- 80% de las juntas se dan dentro de un mismo equipo y no para coordinarse con otros departamentos.
- Los ejecutivos senior dedican el 40% de su tiempo a reuniones.

“Se dedican horas y horas a juntas arbitrarias y sin regulación convocadas por cualquiera”, explica Bain.

Un pesado lastre a la efectividad y rentabilidad. ¿Cómo manejar bien el tiempo? Ocho consejos de Bain:

- 1. Generar una agenda clara y selectiva.**
Palabra clave: selectiva. Por ejemplo, Rodrigo Mayo (un director en Bain México) señala el caso de una aerolínea mexicana en la que sus empleados dedicaban el 15% del tiempo a actividades de bajo impacto. ¿Se imagina el costo?
- 2. Crear un presupuesto “base cero”.**
No usar el tiempo “como siempre lo hemos hecho”. Cuestionar cada junta, cada

actividad. Partir de cero.

3. Requerir un “plan de negocio” para cada proyecto.

Parece obvio, pero las organizaciones tienen muchos proyectos no prioritarios. ¿Quién y por qué los autorizaron?

4. Simplificar la organización.

Eliminar capas y racionalizar. Según Bain, cada gerente “crea” trabajo para 2 personas y un director para 4.

5. Especificar claramente el mando para decisiones de tiempo.

Es típico que cualquiera pueda convocar a una junta, lo que provoca un exceso improductivo.

6. Estandarizar la toma de decisiones.

7. Disciplinarse en el manejo del tiempo y las juntas.

Con 4 reglas: agendas claras, preparación previa, inicio puntual y terminación anticipada si la junta se atasca.

8. Proveer retroalimentación sobre el manejo del tiempo.

Medir la efectividad de las juntas y la carga de comunicación de los empleados y directivos.

De acuerdo con Mayo, la estandarización de decisiones y la disciplina en el manejo del tiempo son las 2 herramientas más poderosas, sobre todo en las juntas.

“Es sorprendente el número de personas que va a reuniones sólo para estar informados, para estar en la jugada”. Error: “Si la persona no tiene un rol claro, que no asista”, explica.

Tiene mucho sentido, pero ¿cómo definir estos roles? De acuerdo con Bain, con la metodología RAPID. Por sus siglas en inglés, existen 5 roles genéricos para asistir a una reunión:

a) **Input.** Llevan información necesaria para tomar decisiones.

b) **Recommend.** Analizan opciones y recomiendan acciones.

c) **Agree.** Las personas necesarias para que el acuerdo se cumpla.

d) **Decide.** Tienen autoridad para tomar la decisión y comprometer a la organización.

e) **Perform.** Los que llevan a cabo lo acordado.

Excelentes consejos. Según Bain, cada vez más empresas grandes ven al manejo del tiempo como un proceso clave.

Pero ¿qué puede hacer un empresario pequeño que no tiene recursos para contratar a una firma como Bain?

Según Mayo, tres cosas:

- Hacer un diagnóstico formal del número de proyectos que están vivos en la organización. Probablemente sean demasiados.

- Analizar las juntas actuales. Quedarse sólo con las necesarias y con el proceso adecuado (formato, duración, etc.).

- Ser muy estricto en evaluar quién requiere atender o participar en juntas y proyectos.

Es típico que en México el tiempo se vea con informalidad: mañana nos vemos alrededor de la una, lo analizamos después, etc.

Hay que vencer estos vicios en lo personal y lo organizacional. En un mundo global, el buen manejo del tiempo puede ser la diferencia entre triunfar, ser uno más del montón o incluso desaparecer.

Aprovechar mejor el tiempo. Sin duda, otro excelente propósito de año nuevo. ¿O no?

POSDATA

Ahora resulta que Rafael Olvera, el defraudador de Fiecrea, estuvo preso en el 2011. ¡Y por fraude! Lo peor, al salir libre, tras un acuerdo extrajudicial, admitió los malos manejos que lo llevaron a la cárcel.

¿Dónde estuvo la supervisión de la CNBV sobre una Sofipo administrada por un defraudador? ¡Inexcusable!

EN POCAS PALABRAS...

“Si no tienes tiempo para hacer algo bien, ¿lo tendrás para volverlo a hacer cuando falles?”

John Wooden, coach de basquetbol

benchmark@reforma.com
Twitter: @jorgemelendez

¿QUO VADIS?

ENRIQUE
DUSSEL PETERS

La economía china en 2015

La socioeconomía china ha vivido profundas transformaciones en las últimas décadas y claramente no continuará creciendo a dos dígitos en términos del PIB, tal y como lo hizo durante 1980-2010, ¿cuáles son las expectativas para 2015 y temas relevantes para comprender su desempeño?

En general existe relativo consenso internacional y en China de que la tasa de crecimiento del PIB de la economía más grande del mundo en la actualidad—y medida por la paridad de poder de compra (PPC)—continuará a la baja, aunque muy por encima de cualquiera de las principales economías comparables: después del máximo aumento del PIB en 2006 de 11.1 por ciento, la dinámica ha fluctuado entre 7 por ciento y 8 por ciento anual. Las últimas proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), por ejemplo, estiman un PIB del 7.4 por ciento y 7.1 por ciento para 2014 y 15, respectivamente. **Otras instituciones, como el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), proyectan una tasa potencial de crecimiento de la economía china entre 7 por ciento y 10.4 por ciento para 2016-2020;** los diversos escenarios del BAD dependen particularmente de factores de la oferta (doméstica) como la oferta de fuerza de trabajo ante el rápido envejecimiento de la población

en China y de la demanda agregada (una menor demanda de sus exportaciones ante el crecimiento sostenido de las importaciones chinas y potenciales reducciones de los superávits comerciales con socios como Estados Unidos y la Unión Europea). No obstante los escenarios anteriores, existe una importante coincidencia en que China continuará creciendo muy por encima de cualquier otra economía de tamaño comparable en el siguiente lustro.

Un par de aspectos adicionales serán relevantes en 2015.

Primero, los esfuerzos para profundizar las reformas económicas y paralelas a la campaña anticorrupción iniciadas en 2013 y 2014, con efectos importantes en el sector financiero local y nacional, así como en el consumo doméstico y el funcionamiento de las empresas estatales. El Presidente Xi Jinping ha planteado—también en su reciente discurso de Año Nuevo el 31.12.2014—que buscará una **reforma del Partido Comunista** China, con efectos económicos y políticos relevantes.

Segundo, La desaceleración de la economía china y el cambio estructural implementado por el gobierno central—buscando reorientar el aparato productivo hacia industrias de alta tecnología y de mayor valor agregado, así como hacia los servicios y el mercado doméstico— **generará presiones sec-**

toriales y regionales significativas en el empleo, recordando que China requiere crear alrededor de 10 millones de empleos anuales. Es previsible que estos cambios generen presiones sociales regionales importantes.

Tercero, La masiva urbanización de la socioeconomía china—640 millones de habitantes viven en el sector rural—y la liberalización del sistema de residencia (hukou)—pudiendo afectar a más de 240 millones de trabajadores rurales e “irregulares” que laboran en ciudades y centros industriales—también generará enormes oportunidades de crecimiento y múltiples tensiones en el corto y mediano plazos.

Cuarto, Habiéndose convertido en la principal economía del mundo y con un PIB per cápita cercano a los 10 mil dólares anuales según la PPC—aunque con enormes disparidades en su distribución— **China en la actualidad consolidará su posicionamiento global como potencia económica, comercial y política.** El reciente Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)—con la iniciativa de formar una región de libre comercio bajo su liderazgo y como alternativa al Transpacific Partnership (TPP)—, así como la primera reunión ministerial del Foro de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) con China reflejan este nuevo posicionamiento global chino, con efectos en el comercio, los flujos de inversión y nuevas condiciones internacionales para países como México. **¿Nos estamos preparando?**

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

Tenemos el mejor lugar para su oficina

Un espacio ideal para trabajar.

Le ofrecemos la fórmula ganadora en términos de ubicación, imagen corporativa, flexibilidad y reducción de costos.

Con más de 31 centros en México y una variedad de productos, en Regus tenemos la solución perfecta para su negocio. ¡Contáctenos!

¡Hasta 2 meses de oficina o 1 mes de oficina virtual GRATIS!

01800 265 9000
regus.com.mx

*Aplican términos y condiciones. Oferta válida por tiempo limitado.