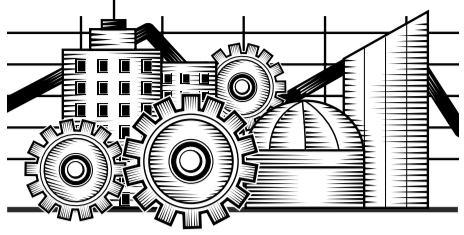


MARCAPASOS



La 'presión estadounidense' se hará sentir esta semana, cuando el Gobernador del estado de Nebraska se reúna con el Presidente Vicente Fox.

Mike Johanns hará una gira por varias ciudades de México a partir de hoy, y ya anunció que en su encuentro con Fox le pedirá que levante de una vez por todas las prohibiciones para importar carne vacuna de Estados Unidos.

Como se recordará, México impuso restricciones a la importación de carne estadounidense desde diciembre del año pasado, luego de que apareció el primer caso de "vaca loca" en aquel país, y aunque el embargo se ha levantado en parte, el Gobernador Johanns quiere que se quiten todas las prohibiciones todavía vigentes.

México es el segundo mercado más grande de exportación para los productos de Nebraska.

Y Hablando de Estados Unidos, Gruma Corporation, filial del corporativo mexicano Gruma en Estados Unidos, le está subiendo la flama a los comales en ese país, cuyas ventas operan a través de las empresas Mission Foods y Guerrero.

Van a echar a la lumbre más productos de tortilla, luego de que la semana pasada amarraron una transacción con la compañía Los Arcos.

Los de Gruma maquilarán, desde su planta de Las Vegas, Nevada, productos de tortilla para Los Arcos, claro está que sin dejar de producir para sus propias necesidades de distribución en esa área.

Esta nueva planta ayudará a Mission Foods a atraer sinergias a su operación y distribución y la capacitará para proveer un producto fresco en su mercado.

Resulta que en el pleito entre Wal Mart y los así llamados defensores del patrimonio de Teotihuacán hay más intereses comerciales de los que confiesan ambas partes.

Recientemente se dio a conocer que quienes están detrás de las protestas, a las que también se sumó ya el pintor oaxaqueño Francisco Toledo, son propietarios de pequeños comercios que buscan mantener sus ventas sin competencia.

De hecho, en la zona donde se edificó la tienda también hay otros establecimientos como bancos, un Elektra, tiendas de muebles y una concesionaria de Ford.

COLABORADOR INVITADO

China (1) crecer con desarrollo



ENRIQUE DUSSEL

En los siguientes números, nuestra columna elaborará diversos aspectos socioeconómicos de la República Popular China.

La intención es tanto la de destacar diferencias con el desempeño mexicano y latinoamericano, como señalar aspectos relevantes de su socioeconomía, considerando que China no sólo se ha convertido en nuestro segundo socio comercial desde el 2003 y que actualmente es la sexta economía del mundo: entre el 2015 y el 2039 su economía se estima pudiera ser mayor a la de los Estados Unidos. Partimos en estos diversos aportes de la necesidad de conocer con mucho mayor detalle a China, ante importantes rezagos en América Latina y México en los sectores académico, público y privado para sistematizar la escasa información existente. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) acaba de publicar un amplio documento vinculado a la temática.

En los respectivos números abordaremos temáticas que pudieran esclarecer aspectos puntuales sobre China, tanto con respecto a sus avances, como a sus limitaciones. En este caso nos ocupará la hipótesis que en México, en el mejor de los casos, se conocen algunos de los logros económicos, aunque se ignoran los importantes éxitos sociales durante las últimas décadas.

Durante el periodo 1978-2003 el PIB per cápita de China no sólo ha sido 8.1 veces superior al de México sino que, y al igual que México, registra una creciente orientación exportadora de su producción: como proporción del PIB las exportaciones se incrementaron del 4.60 por ciento a niveles cercanos al 30 por ciento. Sorprendentemente, a inicios de los 80 alrededor del 50 por ciento de las exportaciones estaban vinculadas a productos primarios y particularmente petróleo —porcentaje superior al 80 por ciento de las exportaciones mexicanas en el mismo periodo— y para ambos países las exportaciones manufactureras participan actualmente con alrededor del 90 por ciento de las exportaciones totales. En ambos casos se registra un incremento en el nivel tecnológico de las exportaciones, aunque es todavía muy superior para México, considerando que más del 60 por ciento de sus exportaciones están vinculadas a los sectores de la electrónica, autopartes y automotriz. Para China, la participación de productos de exportación con tecnología de nivel medio y alto aumentó del 10 por ciento en 1985 al 40 por ciento en 2000. Como resultado también del enorme éxito en atraer inversión extranjera directa (IED)—desde el 2002 se ha convertido en el principal receptor de IED, incluso por encima de los Estados Unidos—, ha crecientemente tenido la capacidad de generar una red de proveedores

y empresas suministradoras en sectores claves de la economía establecida en China, tanto de origen nacional como extranjero.

Si bien en el documento referido se analizan con mayor detalle, entre las principales causas para explicar el desempeño diferente entre China y México, destacan: a) el que hasta 2004 los sectores agrícola y agroindustrial continúan siendo prioritarios y estratégicos, mientras que en América Latina y México no han sido considerados en las últimas décadas; b) significativos esfuerzos por parte del Gobierno central por incentivar incrementos en la producción, aunque no necesariamente con mayor eficiencia (en cuanto al uso de energía y materias primas, entre otros factores); c) un alto grado de pragmatismo en la política económica, y particularmente en la macroeconómica: si bien se ha logrado un importante grado de estabilidad macroeconómica (control de la inflación y del déficit fiscal), el objetivo final es el de incrementar el crecimiento económico y per cápita de la población y no el de lograr niveles exclusivamente bajos niveles inflacionarios, d) políticas por parte de los Gobiernos centrales, regionales y locales de largo plazo hacia sectores y empresas específicos, en donde en la mayoría de los casos se crearon mercados, empresas y las condiciones para su desempeño (el tema será elaborado en próximos

contribuciones), y e) un espectacular crecimiento económico con base en la formación bruta de capital fijo, con coeficientes con respecto al PIB superiores al 40 por ciento desde los 90 (e inferior al 20 por ciento en México y América Latina).

Estas tendencias han estado acompañadas de logros importantes en el campo social, y destacado por el Banco Mundial en varias recientes publicaciones: al igual que el PIB per cápita, el presupuesto de los hogares dedicado al consumo, medido en dólares de 1995, aumentó en 546 por ciento durante 1978-2003, mientras que lo hizo en 31 por ciento en México, aunque con niveles absolutos muy superiores todavía en México. Si bien los niveles de inequidad tanto en México como en China han aumentado entre los hogares y sus entidades federativas/provincias, China ha sido probablemente el caso más exitoso en el abatimiento de la pobreza en términos absolutos, medida con diferentes metodologías: en términos de ingreso de \$1 por persona por día, de inicios de los 80 al 2002 se redujo de 490 millones de personas a 88 millones.

Continuaremos...

Enrique Dussel Peters, es posgrado en Economía, UNAM, <http://dusselpeters.com>

SIGA ESTA RUTA

En búsqueda del 'proceso perfecto'



GABRIEL GONZÁLEZ

En el mundo de feroz competitividad, los únicos procesos que añaden valor son aquellos que los empleados hacen como suyos. Te invito a revisar este planteamiento y lo hagas llegar a la persona responsable de la operación de tu empresa.

PERFECCIONAR PROCESOS: VIVES EN EL PASADO

Con el propósito de incrementar la productividad y las ganancias de tu negocio, los ejecutivos se esfuerzan por buscar las mejoras que resulten en los procesos perfectos. El problema es que el 'proceso perfecto' no existe. Tú crees que un buen proceso es aquel que determina con microscópica determinación los pasos y procedimientos adecuados, las llaves universales a ser cumplidas, con la esperanza que se cumplan al pie de la letra.

Trata de responder a esta pregunta: ¿Qué funciona mejor en tu empresa? ¿Un proceso perfectamente definido, pero con el cual los empleados se muestran ambivalentes, sin involucrarse con él? ¿O un proceso imperfecto, pero con el cual los empleados se encuentran verdaderamente involucrados? Si la persona responsable de la operación de tu empresa define su trabajo como 'administrar procesos' muy probablemente se trate del puesto equivocado. La feroz competitividad debe forzarte a aceptar que las ganancias ya no están en la ingeniería de procesos.

LA VARIACIÓN QUE DEBE SER ADMINISTRADA

Para ejemplificar esta transición veamos el caso de una empresa que le ofrece servicios sofisticados de ingeniería al Gobierno federal. En esta organización, los estándares de calidad son muy altos y sujetarse a requerimientos de precisión es una política central de su operación. No hay tolerancia para errores o el incumplimiento de los estándares requeridos. En esta compañía, cada equipo de trabajo es administrado tanto por un ingeniero de la empresa como por un supervisor del gobierno, quien examina que cada paso del proceso pueda tener 'luz verde'. Si el procedimiento no funciona como debiera, el supervisor detiene todo hasta que se produzca como debe ser. Pero por cada violación a los requerimientos establecidos, el gobierno deduce una cantidad del contrato en forma de sanción. Si la empresa acumula un número determinado de sanciones, no produce ganancias o pierde el contrato.

En estas condiciones, la empresa realiza un trabajo bajo condiciones de extrema dificultad, la cual requiere extraordinaria precisión. Las normas y procedimientos forman la política central de su operación. Con tal sofisticación en los manuales y las expectativas de cada puesto, ya te imaginarías que eliminar cualquier variación dentro de los diversos equipos constituya una prioridad operativa de la empresa. Todo está friamente calculado.

Sin embargo, nada podría estar más alejado de la realidad. Existe una gran variación entre los equipos que trabajan al interior de esta compañía. El número de sanciones y de violaciones a los procesos varían grandemente de

¿Cuánto tiempo y recursos perdemos tratando de perfeccionar nuestros procesos de operación? Puede tratarse de la ruta equivocada: el 'proceso perfecto' no existe.

equipo a equipo. Cada año, los mejores equipos completan tres veces más procesos sin violación que los peores equipos. Estos son los equipos donde se produce la mayor parte de las ganancias de la empresa.

¿Qué puede hacer esta organización para mejorar su desempeño? ¿Perfeccionar aún más sus ya de por sí muy sofisticados procedimientos? ¿Producir un nuevo manual de operación? Difícilmente. Por el contrario, si uno observa detenidamente lo que ocurre dentro de esta empresa se da cuenta que la clave de la diferencia entre los mejores y los peores equipos está en la adaptación exitosa que cada equipo opera dentro de un ambiente de estrictas medidas de operación. Los equipos más fuertes trabajan continuamente en adaptar su flujo de trabajo a los requerimientos del proceso, mientras que los equipos débiles enfocan su atención en las dificultades intrínsecas del proceso.

¿Se trata que los equipos débiles adopten las mismas reglas y el mismo flujo de trabajo que los equipos fuertes? Si piensas que puedes reproducir el éxito al forzar a los malos equipos a trabajar como los mejores, te equivocas. Cada equipo exitoso crea su propio flujo de trabajo, el cual se acopla a las fortalezas de cada uno de sus miembros,

un flujo de trabajo con el cual cada uno de los empleados se adueña de él. El 'apropiarse' del proceso parece ser la nueva clave del éxito.

Por ejemplo, en el caso de la resolución de problemas del cliente, nuestros estudios revelan que cada equipo de trabajo tiene sus propias fortalezas para resolver un problema con rapidez y precisión. Pero el método consiste en permitirle a cada individuo investigar el problema y participar en su solución, con la conciencia de lo que cada uno de los demás puede aportar para solucionarlo.

Apropiarse de un proceso no puede una cuestión que puedes administrar por decreto. La clave está en crear un ambiente donde cada equipo pueda crear su propio flujo de trabajo, al apoyarse en las fortalezas y el talento de cada uno de sus miembros. Esto implica adoptar una filosofía que privilegia a cada individuo y a cada equipo de trabajo, en lugar de perfeccionar procesos. Para hacerlo posible, cada equipo necesita mediciones objetivas de su desempeño y un ambiente en su lugar de trabajo que fomente el involucramiento de cada empleado. Nunca es tarde para iniciar. Haz de la apropiación de procesos la prioridad central de tu operación. Esta es la ruta que siguen las mejores empresas del mundo.

Gabriel González Molina es co-autor del libro ¡Siga Esta Ruta! Cómo las Mejores Organizaciones del Mundo Crean al Desarrollar su Potencial Humano, Editorial Urano (2003) y líder de la práctica SigmaHumanoTM de la Organización Gallup. *Sigma Humano es una marca registrada de la Organización Gallup. Contactar en: gabriel_gonzalez@gallup.com



COLABORADOR INVITADO

La fábula del perro genio



LUIS RAMÓN CARAZO

¿Qué está usted haciendo para impulsar a su empresa y a usted hacia adelante? Los ejecutivos y operarios con mayores posibilidades de logro, son aquellos que lo consiguen, sustentados en las necesidades cambiantes.

Las respuestas...

A las fuerzas del mercado y a la competencia, van de la mano de la habilidad para adaptarse a la nueva realidad con rapidez y entusiasmo.

La cadena...

De eventos que pudieran propiciar, nacen del compromiso, pudiéramos llamarle pasión por el alto desempeño, para avanzar contra todos los imponderables.

Aún así...

Habrán quienes no reconozcan los intentos. Curiosamente hace unos días José Carlos Martínez, abogado de profesión, me mandó una fábula muy interesante.

Se trata de un perro...

Hermoso cuento infantil, para que los pequeños aprendan lo que les pudiera esperar en su futuro laboral, frente a las expectativas de un jefe.

Un carnicero...

Estaba atendiendo su negocio y se sorprendió al ver que un perro trataba de entrar a su carnicería, le pegó de gritos, pero el perro volvió enseñuado.

El carnicero...

Iba a tomar un palo, para hacerle desistir al can de su intento, cuando se dio cuenta que en el hocico, bien afianzado, traía un sobre.

Lo abrió...

Y leyó: ¿Podría mandarme doce salchichas y tres chuletas de puerco por favor? En el sobre venía también un billete de quinientos pesos.

Tomó...

El dinero y en una bolsa metió las salchichas y las chuletas, junto con el cambio y la coló en el hocico del perro.

A esas alturas...

El carnicero estaba muy impresionado. En

cargó el negocio y decidió seguir al animal que ya había comenzado parsimoniosamente a bajar por la calle, con la bolsa en su hocico.

Cuando...

El perro iba a cruzar la avenida, depositó la bolsa en la acera hasta que la señal estuvo en verde y en ese momento cruzó.

Mirando...

A todos lados, se encaminó hacia la parada de peseras y se echó a esperar la que le correspondía.

Después...

De dejar pasar varias peseras, el perro se levantó, dándole cuenta que la siguiente era la suya, esperó a que subiera el pasaje y se abrió la puerta trasera para ascender sin que el chofer se percatara de su presencia.

El carnicero...

Boquiabierto, se apresuró a subir. De pronto en el trayecto el perro se alzó sobre sus patas traseras para tocar con la delantera el timbre de la parada, sin soltar la bolsa.

Cuando...

La pesera se detuvo el perro descendió y tras él, el carnicero. Ambos fueron juntos por la calle hasta que el perro se detuvo en una casa, dejó la bolsa en la acera y retirándose un poco, corrió y se lanzó contra la puerta.

Repitiendo...

Varias veces la operación, pero nadie le abrió la puerta.

Entonces...

El perro dio vuelta a la casa, saltó una cerca, fue hasta una ventana y con sus patas delanteras rasgó sin ser escuchado.

Al percatarse...

De un ruido en la puerta de la entrada, regresó. Entonces, apareció un hombre que sin misericordia golpeó al perro.

El carnicero...

Muy molesto corrió hasta el hombre y le gritó: ¿Por Dios amigo! ¿Qué es lo que está haciendo? ¡Su perro es un genio!

El hombre...

Irritado contestó: ¿Un genio? ¡Ésta es la se-

gunda vez en una semana que este perro estúpido olvida las llaves!

Moraleja...

Usted puede continuar excediendo las expectativas, pero tal vez, ante los ojos del jefe, estará siempre por debajo de lo esperado.

El mensaje...

Pretende comprometer a quienes dirigen y a buscar ser solidarios con el grupo que los apoya, para lograr alto desempeño. No tratarlos como al perro de la fábula, por el contrario, reconocer que un equipo motivado es producto del respeto mutuo.

Habilidad...

Y oportunidad, se unirán para propiciar mejores resultados.

Algunas preguntas fundamentales...

- ¿Qué impulsa el crecimiento del rendimiento financiero del negocio?
- ¿Estamos perdiendo o ganando valor económico en la participación del mercado?
- ¿Cómo hacemos coincidir nuestra propuesta de productos o servicios a los deseos de los clientes?
- ¿Cómo nuestro sistema de información financiera, enfatiza el análisis de rentabilidad por segmento?
- ¿Cómo perciben nuestra

calidad?

- ¿Cómo creamos un buen clima organizacional, cómo lo mantenemos?
- ¿Cómo agilizamos los procesos de negocio?
- ¿Cuánto tiempo se tarda en impulsar productos, servicios, mercados?
- ¿Cuál es el grado de automatización? Demandan solución...

El corolario es: reconocer y estimular el talento, parte preponderante del Capital Humano y arma rotunda para generar respuestas duraderas y efectivas.

Luis Ramón Carazo es profesor de Asignatura del ITAM y ex miembro del Comité Internacional de The Strategic Leadership Forum. Correo electrónico: gictrcp@prodigy.net.mx