

OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK
JORGE A.
MELÉNDEZ RUIZ

Alianzas matonas

En este espacio —creo que con justa razón— constantemente criticamos a los políticos, comparando su mundo con el de los negocios.

Comparando la ineficiencia, corrupción e impunidad que reina en uno contra el implacable juicio del mercado, que castiga al chambón.

Pues ayer en Nuevo León se dio en lo político algo que sucede constantemente en los negocios: una alianza.

Unieron fuerzas Jaime Rodríguez, el Bronco, un priista reformado del que he expresado amplias dudas (relea “Votar encabritado”) y Fernando Elizondo, por mucho el mejor candidato y el mejor gobernador reciente que ha tenido Nuevo León.

Esta alianza pinta muy matona: una al puntero en las encuestas con el que mejor gobernará. Y, sin embargo, en los negocios las alianzas muchas veces fallan. Ejemplo: la fusión Chrysler-Daimler.

“Una fusión de iguales, una fusión de crecimiento y una fusión con una fuerza sin precedentes”, dijo, entusiasmado, Jürgen Schrempp, el presidente de Daimler Benz (DB) al anunciarla en mayo 7 de 1998.

La prensa le auguró gran éxito. Businessweek, 1998: “Hay una gran lógica detrás del matrimonio. Las minivans y SUVs de Chrysler darán entrada a DB a Norteamérica y Chrysler crecerá su cuota de apenas 1% en Europa”.

Y, sin embargo, en 3 años ya había dudas. “Un fiasco, la unión de DB-Chrysler”, decía ABC News en el 2001. “Engañaron a los americanos. Desde el inicio, Stuttgart dio órdenes en todo, hasta en las tarjetas de presentación”.

En mayo del 2007, apenas 9 años tras el triunfal anuncio, el

fondo Cerberus Capital pagó 7 mil 400 millones de dólares por el 80% de Chrysler, apenas el 20% de lo pagado por DB!

¿Cómo evitar estos fiascos? James Bamford, David Ernst y David Fubini señalan (en el HBR) 4 claves para el éxito de una alianza:

• **Estrategia.** Los socios pueden tener objetivos distintos. Por lo tanto, hay que definirlos con claridad y alinearlos a la alianza.

• **Gobierno.** El control compartido y distintos estilos/mecanismos de los socios afecta al desempeño. Crear protocolos precisos. Buscar balance entre mucho y poco control. Flexibilidad.

• **Resultados financieros.** El desempeño real puede ser poco transparente. Clarificar métricas y precios de transferencia para conocer la salud real.

• **Organización.** Diferencias culturales crean confusión, desorganización y conflictos. Comprometer personal clave y recursos con metas e incentivos claros.

Veamos ahora 5 consejos del consultor Patrick Hull (de Forbes):

1. **Buen marco contractual y regulatorio.**

2. **Definir claramente expectativas.** No esconder nada. “Es que yo creía” es un gran enemigo.

3. **Pensar en los clientes.** ¿No responde a una necesidad de mercado? Fracaso seguro.

4. **Beneficios mutuos.** Un juego de suma cero (donde si uno gana, el otro pierde) terminará mal.

5. **Cláusula de salida.** Ninguna alianza debe de ser tan rígida que no permita abandonarla. El mercado cambia: a veces las alianzas deben morir.

Ken Carbone y Leslie Smo-

lan, autores de “Diálogo: pilar de una gran sociedad de diseño”, sugieren 3 lecciones:

a. **No sabrá si funciona hasta que la sociedad esté en marcha.** A pesar de los contratos, expectativas y posibles beneficios. Seguro DB y Chrysler pensaron que funcionaría.

b. **Alinear intereses y confianza.** Un compromiso inamovible sin llevar un marcador de quién contribuyó a qué.

c. **Aceptar los desacuerdos, pero sin dejar de respetar al socio.** Habrá obstáculos, y la diversidad en la sociedad es lo que ayudará a resolverlos.

Finalmente, un buen socio ayuda a nivel personal. “Los beneficios de trabajar en conjunto son extraordinarios. Las sociedades promueven un sentido compartido, un propósito común y una ética fuerte”, señala Michael Eisner, ex presidente de Disney en el Wall Street Journal.

El también autor del libro “Trabajando juntos: por qué las grandes sociedades triunfan” asegura que muchas de las gentes más exitosas han tenido socios.

“Warren Buffett con su amigo Charlie Munger, Bill Gates en Microsoft y en su fundación con su esposa, Bernie Marcus y Arthur Blank en Home Depot”, comenta. Y yo le agrego a Steve Jobs y Steve Wozniak, o qué le parece Larry Page y Sergei Brin.

Las alianzas políticas —como la de Bronco y Elizondo— bien pueden ser una esperanza de cambio real ante partidos corruptos y cínicos. El PRI y el PAN de Nuevo León seguramente están hoy muuy nerviosos.

Pero, igual que en los negocios, la clave para que una alianza matona funcione está en la ejecución. Bien harían los políticos de todos lados en apuntar estos consejos, ¿no cree?

EN POCAS PALABRAS...

“Un hombre tiene siempre 2 razones para hacer algo: una que sueña bonito y la verdadera”.

J. P. Morgan

benchmark@reforma.com
Twitter: @jorgemelendez

HACERLO MEJOR
VERÓNICA BAZ

WhatsApp

Si el objetivo del equipo detrás de WhatsApp es que esta aplicación sea la primera aplicación que visto en mi teléfono en la mañana y la última que veo en la noche, están definitivamente triunfando.

La empresa de mensajería instantánea, a menos de 5 años de su fundación, tiene hoy 800 millones de usuarios activos, 70 por ciento de los cuales usa la aplicación diario (me da tranquilidad ver que no estoy sola en esto). Cada día se comparten 700 millones de fotos y 100 millones de videos; los usuarios le dedican 195 minutos a la semana a esta plataforma y 40 por ciento de los divorcios recientes en Italia hablan de WhatsApp como fuente de la evidencia de que su pareja les fue infiel. Con todo este alboroto, es difícil concebir que la empresa no tiene más de 50 empleados.

Como con cada aplicación que tiene estas tasas de adopción, surgen muchas especulaciones. Una de ellas es si esto le dará el tiro de gracia al correo electrónico. Muchos expertos en la materia consideran que no, bajo el argumento de que mientras las personas sigan necesitando una dirección que puedan dar a personas que no conocen bien, o incluso, mientras que los siste-

mas de mensaje instantáneo funcionen para teléfonos celulares pero no siempre en computadoras, el correo electrónico seguirá ahí, aunque con funciones cada vez más limitadas.

La mensajería instantánea, llámese Whatsapp, Telegram o BlackBerry Messenger, ha venido a cambiar las reglas del juego en la industria de las telecomunicaciones. Hace algunos días llevé a cabo mi primera llamada por WhatsApp, las cuales eventualmente podrían ser cobradas. Asimismo, quienes tienen acceso a Internet desde sus teléfonos probablemente ya sustituyeron los mensajes vía SMS por alguna plataforma gratis. Sin embargo, aún está por verse cuál será la fuente de ingresos de estas empresas. ¿Será la compra de la aplicación, el cobro eventual de las llamadas, crear espacios para publicidad, o la venta de datos?

En otras industrias, distintas a la de telecomunicaciones, la mensajería instantánea también ha traído cambios interesantes. Cada vez es más frecuente encontrar anuncios o mensajes que dicen “NO WhatsApp”. Por ejemplo, en bienes raíces, junto al teléfono del corredor se especifica que las llamadas sean de voz; no se atienden mensajes. Lo mismo

ocurre cuando en áreas de recursos humanos se da un teléfono y se pide a los prospectos para la vacante que llamen versus usar WhatsApp. En el ámbito médico, muchos doctores están empezando a cobrar las consultas que dan vía mensajería instantánea.

Aunque algunos sectores estén fastidiados por lo demandante que puede ser recibir mensajes todo el día de distintas personas, sin importar la hora o fecha, esta tecnología también abre ventanas de oportunidad interesantes tanto en el ámbito público como en el privado. Por ejemplo, está el caso de Tlaxcala, donde ante la lentitud del servicio de emergencia 066, los habitantes de la capital del estado usan ahora WhatsApp para enviar alertas a la Policía. Y muchos pequeños negocios están utilizando WhatsApp para crear nuevas relaciones con clientes, saltándose intermediarios.

El uso, y crecimiento futuro, de la mensajería instantánea sigue dependiendo de varios factores: la penetración de los teléfonos inteligentes, el costo de los planes de transmisión de datos, el uso de estas aplicaciones desde computadoras y la sustentabilidad financiera de las empresas que proveen servicios en este sector. Resolviéndose estas barreras, estaremos viendo todo el potencial, y también todo el posible efecto disruptivo, de esta tecnología.

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



¿QUO VADIS?
ENRIQUE DUSSEL
PETERS

México-China, ¿hoy, hoy, hoy?

El tema de China en México y la relación bilateral México-China sigue tratándose en México como un tema para “especialistas”, en los sectores público, privado y académico. **No existen por el momento grupos de instituciones especializadas** que generen conocimiento y aborden periódicamente los diversos aspectos de la socioeconomía china y que permitan una discusión generalizada y puntual sobre China en México.

Existen múltiples factores que invitan a tomar medidas inmediatas con respecto a China en México; sólo señalo tres que pudieran ser de interés.

Primero. La estructura productiva y comercial de México —y a diferencia de otros países latinoamericanos— y China ha generado múltiples efectos en México, incluyendo la competencia con las importaciones en otros países (particularmente de Estados Unidos) y el **desplazamiento de la producción nacional, en particular en la manufactura**. Diversos análisis del Centro de Estudios China-México de la UNAM y un

reciente documento del Banco Mundial (Policy Research Working Paper 7155) de 2015 indican en este sentido: la competencia y desplazamiento por productos chinos (en México y en terceros mercados) no se ha visto equilibrada por la mayor demanda china en productos mineros y agrícolas, y con efectos netos negativos en el empleo y en la producción manufacturera.

Segundo. Al igual que México, China históricamente utilizó la **importación temporal como plataforma para su exportación** (en China se utiliza el concepto de “comercio de procesamiento”). Si en las últimas décadas este comercio generó más del 50 por ciento de las exportaciones, en 2014 apenas fue de 38 por ciento, y como resultado de un proceso de escalamiento del comercio chino buscando segmentos de mayor valor agregado y vinculado con el aparato productivo doméstico. La disminución de la exportación de procesamiento seguramente continuará en el futuro.

Tercero. **El tipo de cambio**

y el aumento del costo de la fuerza de trabajo en China. En la última década, el renminbi (RMB) se ha apreciado significativamente, y si hace poco más de un lustro, el tipo de cambio RMB-peso mexicano era de 1, ahora es cercano a 0.4. La fuerza de trabajo en China también ha incrementado dramáticamente su costo. Si bien existen diferencias regionales significativas (entre regiones como Shanghai y Pekín vs. Guizhou y Qinghai, por ejemplo), recientes estimaciones de The Economist afirman que para 2019 los costos laborales manufactureros en China ya representarán el 55.2 por ciento de México (y partiendo de niveles menores al 10 por ciento en 2000).

Todo lo anterior refleja la importancia de que México aborde con seriedad y desde una perspectiva de largo plazo su relación con su segundo socio comercial, reconociendo, además, que las inversiones chinas en México por el momento han sido ínfimas. La similitud en ciertas estructuras productivas, la caída en las importaciones temporales para su exportación, así como costos laborales y un tipo de cambio que favorecen a México, pudieran ser una base importante para México. **¿Quién será el responsable de efectivamente diseñar e implementar una estrategia de largo plazo con China en México?**

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



VACE | PARTNERS

Nos unimos a la gran pena que embarga a nuestro amigo

Javier Molinar Horcasitas

por el sensible fallecimiento de su hermano

JUAN FRANCISCO MOLINAR HORCASITAS

Descanse en Paz.

México, D.F., a 22 de mayo de 2015.