

OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK
JORGE A. MELÉNDEZ RUIZ



Fracase "bien"... y triunfe

Aunque no lo crea, aprender a fracasar es clave en nuestra era. ¿No me cree? Hablemos de una empresa que falla mucho: Amazon.

¿Amazon? Pero si es una empresa tremendamente exitosa y revolucionaria. Imagine: alguien que invirtió 10 mil dólares en su oferta pública inicial en 1997 hoy tendría ¡4.5 millones de dólares!

Pues una característica distintiva de Amazon es el fracaso.

"Somos el mejor lugar del mundo para fallar. El fracaso y la invención son gemelos inseparables", escribe Jeff Bezos en su carta de 2016 a los accionistas de Amazon.

Cien por ciento de acuerdos. Muchas grandes invenciones provienen de fallas. Por ejemplo, la penicilina se descubrió por un descuido de Alexander Fleming, que dejó crisoles sucios en su laboratorio. Al regresar, estaban contaminados. Los limpió con Lysol, y...

O que tal las famosas notitas "Post it". Fueron el resultado de un experimento

fallido de Spencer Silver de 3M. Buscaba crear un adhesivo extra fuerte. Falló: su adhesivo se despegaba fácilmente, y...

El fundador del gigante de Seattle explica que para inventar se tiene que experimentar y por ende aceptar que se fallará muchas veces. Algo muy fácil de decir... y muy difícil de hacer.

"La mayoría de las organizaciones les gusta la idea de inventar, pero no están dispuestos a aceptar las fallas que vendrán. Los rendimientos extraordinarios provienen de apostar contra la sabiduría convencional, que por lo general es atinada", explica.

¡Exacto! Bezos calcula: lo lógico se impone mínimo 90 por ciento de las veces. Ah, pero imagine que hay un 10 por ciento de probabilidades de tener un rendimiento de 100x en una apuesta no convencional, ¿Qué es lo razonable hacer? Obvio: tomar el riesgo.

Pero esto implica aceptar al fracaso. Perfecto. Pero una cosa es estar dispuesto a fa-

llar y otra muy distinta apostar estúpidamente.

¿Cómo fracasar bien? La fórmula de Amazon distingue entre dos tipos de decisiones.

"Algunas decisiones tienen consecuencias irreversibles y por ende se deben de tomar despacio, metódicamente, entre muchos y con gran deliberación. Son decisiones tipo uno", comenta Bezos.

Pero la mayoría no son así y no tienen consecuencias irremediables si se falla. Esas deben tomarse rápidamente por una o pocas personas. Son decisiones tipo dos.

Dos categorías, dos procesos totalmente distintos.

"Al crecer, se tiende a utilizar el método uno para decidir todo. Esto promueve aversión al riesgo, a experimentar, al fracaso... y atrofia la capacidad de invención", concluye.

Excelente. Analicemos ahora la fórmula para "fracasar bien" de otro gigante revolucionario. De acuerdo con un reportaje de Fast Company de 2003, Google enlistaba a los "buenos fracasos" como clave para su éxito.

Éstos cumplen dos reglas. Primera, se puede identificar porque se fracasó y las lecciones se aplican al siguiente proyecto. Y segunda, los fracasos se dan temprano, cuando no se ha invertido demasiado ni se ha comprometido la imagen de la empresa.

Por su parte, Scott Anthony, presidente Innosight, da una receta de tres partes para tener fracasos "baratos": a) Bajar el costo de la experi-

mentación, de los prototipos. b) Cambiar el orden de las preguntas y los experimentos. No cerrarse en un solo curso de acción.

c) Incrementar el ritmo al decidir. ¿No funciona? A moverse rápido a lo que sigue.

Hablemos ahora de malos fracasos. Aquí le van cinco de las 15 lecciones del libro "La sabiduría del fracaso", de Larry Weinzimmer, que destila aprendizajes obtenidos tras examinar grandes fracasos (según Business Insider):

- No dejar que el ego evite abandonar algo.
- Desarrollar nuevas ideas todo el tiempo para no conformarse con las malas.
- Evitar concentrarse sólo en la eficiencia. Asegurarse que se hace lo correcto antes de perfeccionar el método.
- Tener cuidado con gerentes duros con objetivos excesivos. Empujan al equipo a la dirección equivocada.
- No evitar el conflicto. Este promueve innovación y evita se escondan errores.

Espero haberlo convencido: fracasar es muy importante para triunfar. Pero hay que saber hacerlo bien. ¿Se apunta?

EN POCAS PALABRAS...

"Nada falla más que el éxito, pues no aprendemos nada de él. Sólo aprendemos del fracaso", Kenneth Boulding, economista

benchmark@reformamex.com
Twitter: @jorgemelendez

MARKETER
HORACIO MARCHAND



Clientómetro

¿Me va a ir bien o me va a ir mal? Predecir el futuro: eso sí que sería bueno. Y en eso se han invertido diferentes disciplinas del management, donde algunas involucran sofisticados modelos estadísticos, mientras que otras buscan apoyarse en "gurús"... Por mi parte, propongo un modelo predictivo básico y práctico: el clientómetro.

Considero que en general, las empresas se miden de manera insuficiente y en muchos casos de forma errónea. El cargo y el abono, la médula del registro contable, es un método potencialmente anacrónico (aparece en Génova en 1340). Pero lo más relevante es que la contabilidad tradicional *enmarca y, en buena medida, define la realidad en la que se aprecia a una empresa.*

La implicación estratégica es fascinante: si todo mundo ve la misma realidad, todo mundo actuará de manera similar y esto acabará por disminuir y eventualmente destruir las utilidades agregadas. En este escenario, la diferenciación se convierte en un ejercicio casi imposible y la mimesis entre empresas se traduce a una mono-oferta donde el juego se centra en el precio.

Y están las paradojas: negocios que registran utilidad que se quedan sin flujo de efectivo y otros que entre más ganan, más participación de mercados pierden.

Hasta en las mismas juntas de consejo, donde se ensimisman en el estado de resultados y el balance general, no puede apreciarse la trayectoria de una empresa. Y no hablo de la trayectoria vs. el año pasado, sino de la trayectoria contada como si fuese una historia donde claramente se pueda apreciar el rumbo encaminado a un destino más o menos previsible, por ejemplo al éxito o la quiebra.

La oportunidad es grande: si al cambiar las métricas emergen nuevas realidades, entonces la empresa que se permita ver diferente llevará la ventaja.

El clientómetro se centra, como lo indica su nombre, en clientes. Es relevante porque el dinero viene de los clientes y solamente de los clientes. No viene de los productos ni de las regiones y tampoco de la maquinaria, la logística o los sistemas de información. De ahí la conveniencia de organizarse y medirse alrededor de clientes.

¿Por qué no monitorear de cerca a los clientes y subir (reportar y accionar) estos monitoreos a

"El clientómetro es como detectar la formación inicial de un tsunami y monitorearlo a través de su formación. La ola mortal sería el equivalente a una pérdida irreversible que se estuvo configurando lenta y eficazmente a través del tiempo"

los niveles más altos de la organización? ¿Por qué no tiene la misma jerarquía que los estados financieros tradicionales?

El clientómetro podría definirse como la observancia de los flujos de clientes y su composición, en el ánimo de disparar acciones que refuerzan la vigencia del negocio alrededor del mercado. Algunos de sus componentes clave.

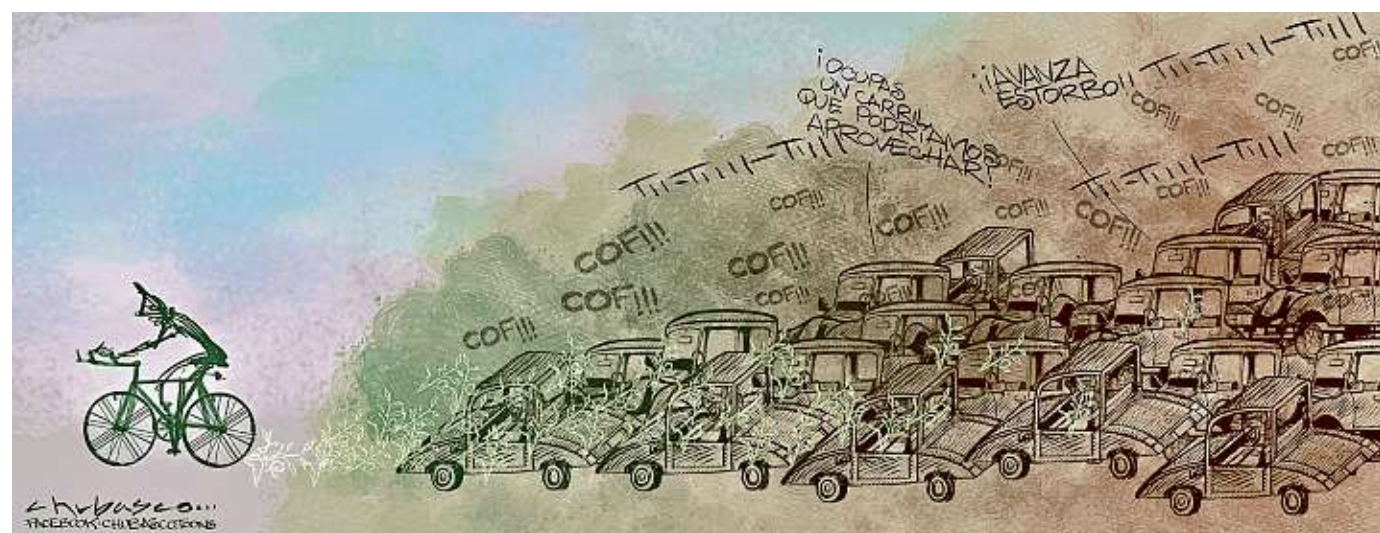
- 1.- Estado general de base de clientes. Número de clientes, tasa de crecimiento, deserción, años promedio que un cliente dura con la compañía.
- 2.- Promedio de compra. Cifra inicial, tasa de crecimiento o decremento en pesos, lo mismo en margen porcentual y en pesos de utilidad bruta.
- 3.- Grado de penetración que se tiene por cliente. Porcentaje promedio que vendemos por cliente o grupos de clientes en relación a lo que compra en la categoría.
- 4.- Mezcla de productos que adquieren. Porcentaje de mezcla que compran de nuestro portafolio de productos.
- 5.- Tasa de satisfacción y recomendación. Probabilidad de que recomienden a la empresa.
- 6.- Tasa de adquisición de clientes cruzada con las variables anteriores.

Este modelo tiene un ingrediente predictor que, si se monitorea, podría anticipar la trayectoria de una empresa; mucho antes de que se refleje en el estado de resultados o el balance general.

El clientómetro es como detectar la formación inicial de un tsunami y monitorearlo a través de su formación. La ola mortal sería el equivalente a una pérdida irreversible que se estuvo configurando lenta y eficazmente a través del tiempo.

Sin drama y a tiempo: las crisis se solucionan cuando son pequeñas.

horaciomarchand@marchandyasociados.com



¿QUO VADIS?
ENRIQUE DUSSEL PETERS



TPP y efectos en el calzado

La aprobación del TPP se encuentra desde hace varios meses en los poderes legislativos de sus 12 miembros, en el caso de México concretamente en su Cámara de Senadores y la Comisión de Relaciones Exteriores. **La Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) y el Centro de Estudios China-México (CECHIMEX) de la Facultad de Economía de la UNAM,** acaban de presentar el primer estudio sobre los potenciales efectos del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) para la cadena del calzado. **Se trata del primer estudio sectorial y territorial en México,** seguramente se presentarán otros en el corto plazo.

El amplio análisis parte de las condiciones internacionales y domésticas que permiten la creación del propio TPP, particularmente la búsqueda de Estados Unidos de recuperar su liderazgo global y ante la creciente presencia de China, es decir, China es sin lugar a dudas un objetivo estratégico del TPP, que sin ser miembro del mismo. El tema no es irrelevante particularmente al considerar los importantes beneficios arancelarios y no-arancelarios que Estados Unidos le ha otorgado a Vietnam, siendo también el país de me-

nor desarrollo y con el menor PIB per cápita de los 12 países del TPP. Es decir, y a diferencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México adopta una postura particularmente defensiva ante la presión de Vietnam de flexibilizar las reglas comerciales en general, y particularmente las normas de origen, con el objeto de ingresar sus productos a los mercados de los demás 11 miembros con un valor originario —o de los países del TPP— relativamente bajo; **los negociadores mexicanos, por el contrario, se enfrentaron constantemente con sus contrapartes de Vietnam para mantener los beneficios que el TLCAN le ha ofrecido a México desde 1994.**

El documento de la CICEG y del CECHIMEX ofrece una gran variedad de perspectivas y una importante riqueza de análisis; destacamos tan sólo tres aspectos para la cadena del calzado.

En primer lugar, el TPP implica una **explícita competencia de los productos de calzado en México con Vietnam, aunque en condiciones muy desiguales.** Con alrededor de 140 mil empleos formales, la cadena del calzado en México no es parte de un programa de fomento industrial alguno y es relegado ante sectores aparentemente de mayor nivel

tecnológico y de productividad como el automotriz y la aeronáutica, éstos últimos con masivos apoyos como lo acaba de demostrar el caso de Kia, en Nuevo León. Es además significativo comprender que en la actualidad China y Vietnam producen 64 y 37 veces más calzado que México y que exportan 94 y 21 veces más que el País, respectivamente. Desde una perspectiva mexicana es significativo integrar la producción de Vietnam y China, considerando que **ambos no sólo realizan más del 70 por ciento de las importaciones mexicanas de calzado,** sino que, además, alrededor de 55 por ciento de la inversión extranjera de Vietnam en el calzado es realizada por China.

Segundo. La cadena del calzado tanto en China como Vietnam, tema examinado a detalle en el documento presentado por la CICEG y el CECHIMEX, cuentan con un **masivo grupo de estrategias, instrumentos y mecanismos para el apoyo a su competitividad,** destacando el financiamiento, instrumentos fiscales, así como el desarrollo de nuevos materiales, logística y la masiva participación de sus respectivos sectores públicos. El tamaño de sus empresas —en México el tamaño promedio de la empresa del calzado es de 17 trabajadores, en Vietnam de 640— es una diferencia relevante.

Tercero. El análisis conjunto entre el sector empresarial y académico destaca que en términos de nuevos mercados y el mercado doméstico **México tiene "mucho que perder y poco que ganar",** es decir, los nuevos mercados a los que potencialmente tendrá acceso, y más allá de los que ya contaba con acuerdos comerciales —como Australia, Bahrein, Singapur y Vietnam— no serán

relevantes en términos efectivos y, por el contrario, los productores mexicanos del calzado se verán enfrentados a masiva nueva competencia vía la reducción arancelaria tanto en Estados Unidos —más del 85 por ciento de las exportaciones del calzado durante 2000-2015 tuvieron como destino este mercado— como en el mercado doméstico: el arancel ponderado efectivamente pagado por las importaciones del calzado provenientes de Vietnam se reduciría de niveles cercanos al 25 por ciento a menos del 5 después de 10 años de implementado el TPP.

Todo lo anterior lleva a que el documento de la CICEG y el CECHIMEX presente **16 propuestas puntuales para que este sector se prepare en el corto, mediano y largo plazo.** Las propuestas incluyen tanto un Programa para la Competitividad de la Cadena del Calzado, así como sugerencias para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Economía y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, entre otros. Desde esta perspectiva, **el debate que debiera iniciar inmediatamente la Cámara de Senadores sobre el TPP** debiera convertirse en una importante experiencia para monitorear y evaluar la política comercial e industrial en México. Para el caso de la cadena del calzado —y más allá del TPP—, tanto China como Vietnam ya juegan un papel fundamental en sus importaciones y en su competencia en Estados Unidos. Ojalá y no se perdiera esta importante oportunidad coyuntural, ¿será?

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

Club de Vela La Peña

"CLUB DE VELA LA PEÑA"

SEGUNDA CONVOCATORIA

Por acuerdo del Consejo de Administración y de la Mesa Directiva del "Club de Vela la Peña" S.A. y "Club de Vela la Peña" A.C. respectivamente, se convoca a los señores Accionistas y Socios del Club, a la Asamblea General Anual Ordinaria que tendrá verificativo el día 12 de octubre del año en curso a las 19:00 horas en el CLUB DE INDUSTRIALES ubicado en Andrés Bello No. 29, Col. Polanco en la Ciudad de México, C.P. 11560, bajo el siguiente:

ORDEN DEL DÍA

- I. Informe del Consejo de Administración y de la Mesa Directiva, respectivamente, por los ejercicios 2014 y 2015.
- II. Presentación, discusión y aprobación en su caso del Balance General y Estado de Resultados por los ejercicios terminados el 31 de Diciembre del 2014 y 2015, respectivamente, previa lectura del informe del Comisario.
- III. Elección de los señores Consejeros y Comisario.
- IV. Asuntos varios complementarios a los puntos anteriores.

Valle de Bravo, Méx., a 28 de Septiembre de 2016.

SANTIAGO SEPÚLVEDA YTURBE.
SECRETARIO