

Opini3n financiera

BENCHMARK

Creatividad entre las sábanas

JORGE A. MELÉNDEZ RUIZ



“Habrá suficiente tiempo para dormir en la tumba”.

Esta frase —que se atribuye a Benjamín Franklin— resume bien la postura de la cultura occidental respecto a las horas de sueño: entre menos, mejor.

Es típico que en el mundo corporativo se vea con admiración al empleado que trabaja mucho y descansa poco. Al que se desvela toda una noche terminando un reporte y está tempranito la mañana siguiente listo(a) para seguirle.

Peligrosa equivocación. No sé si a usted le haya pasado —a mí sí, por ejemplo, frecuentemente, al redactar esta columna— que se va a la cama con un problema y se despierta por la mañana o a la mitad de la noche con una solución (en mi caso, un encabezado) muy original.

Hay cada vez más evidencia científica de que el tiempo que pasamos durmiendo entre las sábanas ayuda a ser más creativos, a encontrar soluciones a problemas difíciles, nuevas formas de ver un mercado, ideas para un producto o para destrabar una complicada negociación.

Tomemos el estudio del equipo de la Universidad Alemana de Luebeck encabezado por el Dr. Jan Born.

Los investigadores seleccionaron a 106 participantes que dividieron en varios grupos a los que les variaron sus patrones de sueño.

La tarea a resolver consistía en descubrir un atajo para un problema matemático y de lógica relacionado con secuencias numéricas.

El resultado fue claro: los miembros de los grupos que dormían ocho horas antes de volver a enfrentar el problema encontraron el atajo tres veces más seguido que los que no dormían toda una noche o tenían patrones erráticos de descanso.

De acuerdo a Born, estos resultados comprueban estudios bioquímicos del cerebro que aseguran que las memorias se reestructuran antes de ser almacenadas.

“Y esta reestructura hace que el problema sea más fácil de resolver. El dormir mejora el proceso creativo”, señala.

Sucede que el cerebro no deja de funcionar al estar dormido.

“El sesgo cultural de nuestra sociedad iguala el dormir a apagar la maquinaria”, señala el neurólogo Jeffrey Ellenbogen en un artículo publicado en el New York Times.

El catedrático de la Universidad de Harvard explica que en el sueño el cerebro puede encontrar enfoques nuevos para resolver situaciones.

Sus estudios demuestran que si la incubación de un problema incluye períodos de sueño, existe un 33 por ciento más de posibilidades de que se realicen conexiones entre ideas distantes que generan soluciones creativas, novedosas y aplicables.

Existen ejemplos históricos que comprueban estos resultados de forma empírica. Quizá uno de los más conocidos es el del premio nobel Otto Loewi.

Su experimento que por fin comprobó que la transmisión de los impulsos nerviosos era química y no eléctrica fue resultado de un sueño que tuvo el domingo de pascua en 1923.

Sonó el experimento, se levantó a medianoche e hizo unos garabatos sobre el mismo. Al despertarse sabía que lo que soñó era importantísimo, ¡pero no pudo descifrar sus jeroglíficos!

La noche siguiente, volvió a soñar lo mismo. Despertó e inmediatamente fue a su laboratorio a iniciar el experimento que dio inicio a la neurociencia moderna.

Hasta aquí todo suena fascinante, pero ¿puede esto tener aplicación al mundo empresarial?

Sí, a través de siestas.

Expertos aseguran que éstas pueden ser un factor de productividad si se dan en ambientes controlados (no se imagine a todos sus empleados durmiendo dos horas todos los días).

Hasta programas científicos existen

que recomiendan cómo lograr dormir para llegar a la última etapa del sueño, la de los movimientos oculares rápidos.

Uno de los más conocidos es el de la doctora Sara Mednick, de la Universidad de California en San Diego, autora del libro “Toma una siesta, cambia tu vida”.

Mednick es asesora de empresas que poco a poco empiezan a tratar de incorporar el poder del sueño para mejorar el desempeño de sus empleados.

Por ejemplo, el corporativo de Google en la ciudad de Mountain View en California tiene una prestación muy peculiar: los “energy pods”.

Estas capsulitas futuristas (que cuestan entre 8 y 13 mil dólares) permiten a los empleados tomar “siestas de poder” con música relajante y luces especiales, que les permiten regresar con baterías recargadas a sus labores. Otras grandes compañías como Cisco y Procter & Gamble también están usándolas.

De acuerdo con un reporte de la Sociedad de Recursos Humanos de EU, el 6 por ciento de 600 compañías encuestadas tenían cuartos para siestas en el año 2011.

La creatividad es clave para los negocios en el mundo tan competitivo de hoy en día. Y si la misma es tan sólo conectar cosas —como decía Steve Jobs— quizás hacerlo entre las sábanas en un placentero sueño sea una solución muy, pero muy creativa.

En pocas palabras...

“Dormir es la mejor forma de meditar”.

Dalai Lama.

benchmark@reformam.com



MARKETER

Auto-narrativa

HORACIO MARCHAND



Su nombre es Deng Wu Chang, pero él se hace llamar **Charlie Chang**. Mientras devoraba sin recato unos escamoles, me contaba que cuando tenía 2 años de edad, su mamá

lo llevó con una astróloga para ver qué le deparaba el destino, y le dijo que: entre más lejos viajara, mayor sería su éxito.

Este exitoso empresario chino —millonario, afable y ambicioso— confirmaba la predicción: viaja permanentemente y tiene negocios en 18 países. “Qué razón tenía la astróloga”, menciona.

Pero, en realidad, Charlie es una comprobación del impacto que tiene la **autonarrativa**. Ante la abrumadora duda existencial y la multiplicidad de caminos, la psique opta por adueñarse de un script y se dedica a vivirlo.

Los individuos y las organizaciones nos los pasamos desdoblado nuestros propios guiones. Estas narrativas funcionan para cuestiones tan trascendentes como explicarnos a nosotros mismos (existencial), delinear el camino (estratégico), definir valores (moral) y clarificar metas (acciones).

Las narrativas impactan a entidades de todo tipo.

A nivel país, por ejemplo, Estados Unidos tiene como narrativa predominante los negocios. Los empresarios son héroes, modelos, casi santos. Las historias del *underdog* convertido en *topdog* son idealizadas (“vino desde abajo”).

La narrativa norteamericana está dominada por el consumo y la velocidad: *time is money, the business of America is business, nothing succeeds like success*. Lógico que el programa de televisión favorito sea **Shark Tank**, donde emprendedores desfilan frente a inversionistas intentando obtener financiamiento y conexiones.

En México persiste la narrativa del subsidio y el ventajismo. Seguimos viendo la cultura de la víctima y siendo pediches. Pedimos para tener a quién culpar y extendemos la mano, en lugar de asir una herramienta. No extraña que los programas favoritos sean las telenovelas.

La historia nos dice que a EU llegaron los *settlers* a establecerse, mientras que a México llegaron conquistadores a dominar. El ADN de la psique colectiva en EU es *land of opportunity* y el *american dream*. El de México es el dolor.

A nivel empresa, comparto el caso de una organización atrapada por la narrativa de diversificación. Esta empresa se dispuso a “tener negocios de todo” porque en su mente tenía que el ser “un grupo” era estar en muchos giros, hasta que la competencia global los acabó arrinconando, obligándolos a escoger un nicho o quebrar.

Otra empresa, ésta de multimarca de consumo, estaba dominada por la publicidad. Si las ventas subían, era gracias a la publicidad, y si bajaban, era culpa de la publicidad. Escondidas estaban la administración de categorías, los *stock-outs*, los precios arriba de competencia, etc. Los síntomas crecieron hasta forzar a un cambio de narrativa y a un nuevo director general.

Las narrativas tienen prescripción. Como Alejandro Magno, quien, con la idea de superar a su padre Filipo II en expansión territorial, nunca dejó de conquistar. Organizar y controlar no estaban en la autonarrativa y tras su muerte su imperio duró poco.

Igual ocurre con las ideas de management. Todo negocio vive y ejecuta una idea central que determina actividades, discusión, procedimientos y metas. Por eso más vale que la narrativa sea oportuna; de lo contrario, el negocio se alineará hacia el error.

Un líder tiene que definir la narrativa predominante o, en su defecto, hacerse consciente de cuál es la que se vive en la empresa. Los líderes efectivos son apóstoles: toman un tema (la estrategia) y se la pasan predicándolo compulsivamente.

Somos las historias que nos contamos.

hm@horaciomarchand.com

¿QUO VADIS?

¿Visita de Estado?

ENRIQUE DUSSEL PETERS



Se rumora crecientemente que el **Presidente Enrique Peña Nieto podría visitar la República Popular China en abril** en el marco de un seminario internacional. Varios aspectos son relevantes a considerar.

En primer lugar, **las condiciones comerciales continúan presionando la agenda**. La última información comercial ofrecida por Banco de México para 2012 refleja que la relación importaciones/exportaciones con China fue de 8.8, es decir, **seguimos importando 9 unidades por una exportada**. Esta insostenible relación con nuestro segundo socio comercial se ve empeorada por el hecho de que —único entre los principales 10 socios comerciales— las exportaciones mexicanas a China cayeron en un 4.1 por ciento en 2012, mientras que las importaciones provenientes de China aumentaron en 9.0 por ciento para alcanzar casi 57 mil millones de dólares. El tema es de la mayor relevancia, ya que refleja **las dificultades de México en colocar sus productos en China** —ya desde el año pasado, nuestro tercer mercado exportador en importancia— y masivas importaciones provenientes de China que han generado un creciente malestar y múltiples reacciones en sectores sociales y empresariales.

En segundo lugar, México tiene **varias activas demandas comerciales en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC)** en contra de China, particularmente en el caso de “tierras raras” y textiles. Desde finales de 2012, México solicitó consultas, y ante la falta de resultados, respectivos paneles de controversia ante lo que se plantea como prácticas desleales y subsidios que van en detrimento de la industria mexicana. Ambos casos generarán presiones comerciales en el corto plazo.

El caso de Dragon Mart Cancún, por otro lado, también se ha convertido en un tema que ha afectado la relación bilateral. La proyectada inversión de Dragon Mart Cancún (DMC) —en un 90 por ciento mexicana y 10 por ciento china, por casi 178 millones de dólares en total— es **secundaria en comparación con alrededor de 21 mil millones de dólares en promedio anual durante 1999-2012**. Sin embargo, tanto en Cancún, como en México, se ha generado un debate significativo. En esta discusión se ha destacado la falta de una política fiscal, ecológica, social, comercial, industrial, de integración productiva, así como enormes carencias en aduanas, la revisión de proyectos desde una perspectiva del medio ambiente y la generalizada corrupción que existe en cada uno de los ámbitos anteriores; la falta de una efectiva política de fomento a la competitividad del aparato productivo en México, incluyendo aspectos de tipo de cambio, financiamiento y trato diferenciado, por ejemplo, para empresas de menor tamaño, son temas que han sido destacados por organismos empresariales y académicos hace por lo menos dos décadas (y en esta columna en forma detallada desde hace varios años). **Todo lo anterior, sin embargo, no tiene relación con un proyecto de coinversión mexicana-china, como es el caso de DMC**. ¿O vamos a hacer responsables a los dueños de DMC de la política cambiaria china o incluso de la falta de medidas en México y hasta de la imperante corrupción? La pregunta seguramente sobredimensiona la capacidad de DMC (sic). Las repercusiones del debate, sin embargo, son significativas: a) **¿estamos midiendo con la misma “vara” (legalmente, polí-**

ticamente, ecológicamente, etc.) a este proyecto con otros realizados en la zona —sólo hay que ver las enormes construcciones hoteleras entre Tulum y Cancún que han devastado docenas de kilómetros cuadrados sin integración productiva alguna— o **a nivel nacional** (¿a Walmart o a empresas automotrices se les condiciona su inversión si se integran productivamente o hasta cumplen con exigencias sociales, éticas ante la corrupción, ecológicas, etc.?)

b) si buscamos exigirle y condicionar el proyecto de DMC con “nuevos” requisitos, no deberemos sorprendernos que la contraparte, China en este caso, recíprocamente también imponga los mismos. **Podemos imaginarnos escenarios de escalamiento que en ninguno de los casos mejorará la ya de por sí tensa relación y las infimas inversiones de China en México (y de México en China)**.

Todo lo anterior, para estructurar, diseñar y plantear adecuadamente una estrategia en el corto, mediano y largo plazos de México con China, tal y como se publicó por más de 100 empresarios, funcionarios y académicos liderados por **Agendasia y la relación México-China** a finales de 2012. Bien valdría la pena retomar estos y otros aspectos antes (¿) de una visita a China que pudiera generar más interrogantes y malentendidos, tanto en México como en China.

Finalmente, el debate pareciera reducirse a: ¿cumple o no el proyecto de DMC con las normas para realizar la inversión? Cualquier respuesta —positiva o negativa— hace de difícil comprensión el resto del debate.

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



VISA FIFA WORLD CUP Brasil PATROCINADOR GLOBAL

Seleccionado: quien ya ganó un viaje a Brasil

Usa tus Tarjetas Visa HSBC y podrías ganar uno de los viajes dobles a la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014™, gracias a Visa.



Úsala y vive la experiencia.

HSBC

CAT Promedio 49.2% sin IVA. Informativo. Tasa variable. Tasa de interés promedio ponderada por saldo 38.53%, comisión anual \$520 M.N. sin IVA. Fecha de cálculo 17/01/2013. Permiso SEGOB No. 20130018P505 con vigencia del 05/03/2013 al 18/02/2014. Participan todas las compras hechas con todas las Tarjetas de Crédito y Débito Visa HSBC, incluyendo sus adicionales, excepto empresariales, del 05/03/2013 al 31/01/2014. Consulta bases del sorteo, requisitos de contratación y comisiones en www.hsbc.com.mx

La Cuenta HSBC a la vista asociada a las Tarjetas de Débito y Nómina se encuentra protegida por el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) hasta por un monto equivalente a 400 mil UCIS por cliente por Institución; lo anterior de conformidad con las disposiciones legales que regulan a dicho Instituto. Cobertura Nacional. Moneda Nacional.

HSBC, HSBC Advance y sus logotipos son marcas registradas en México.