

OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK
JORGE A. MELÉNDEZ
RUIZ



Preguntar para triunfar

“La curiosidad es más importante que el conocimiento”, Einstein.

Ah que buena cita. ¿Y sabes sobre todo para quién? Para esos líderes infalibles que tanto están de moda en la 4T y en los negocios.

Personajes exitosos que se han vuelto arrogantes. Que piensan que lo que los llevó a la cumbre los mantendrá ahí. Que tienen otros datos y que no aceptan cuestionamientos o críticas.

Tlatoanis dogmáticos que terminarán por fracasar.

En cambio, te propongo que una curiosidad bien enfocada es clave para triunfar en la era de la disrupción.

Y para enfocarla bien hay que saber preguntar, porque cuestionamientos estúpidos conducen casi siempre al precipicio.

¿Cómo preguntar bien?

Vámonos por partes. Primero, la curiosidad es sello de fábrica del ser humano. Tom Stafford, profesor de la Universidad de Sheffield, la atribuye a un rasgo humano evolutivo: la neotenia.

“Es la capacidad de retener ciertas capacidades juveniles en la edad adulta”, comenta en un artículo de la BBC.

Según Stafford, la curiosidad provocada por la neotenia es un atajo evolutivo que nos hace físicamente más débiles que otros primates, pero que también nos da la capacidad de seguir aprendiendo.

“La atención se enfoca en un vacío de conocimiento, lo que produce un sentimiento de privación: la curiosidad”, asegura G. Loewenstein de

Carnegie Mellon, en el estudio “La Psicología de la Curiosidad”.

Irónico: esta cualidad evolutiva que explica en parte nuestra dominancia evolutiva puede ser una losa en el mundo corporativo.

“Es muy preguntón, no lo invites a la junta”, “no mi de su boca y a lo mejor hasta contradice al jefe”.

Ya sabes lo que pienso al respecto: las opiniones diversas y el debate conducente son claves para generar nuevas ideas (relee “Cómo ser creativo” y “Piense como un freak”).

Para inquirir bien, primero que nada nada hay que evitar las preguntas equivocadas. Según la escritora Fran Peavey:

- Disfrazadas, porque manipulan. “¿Has considerado...?”, por ejemplo, buscar se apruebe una idea del interlocutor.
- Preguntas de “sí o no”.
- Cerradas, por la misma razón que la anterior.

El consultor Roger Schwarz agrega en su blog del Harvard Business Review otras preguntas a evitar: las retóricas. Si ya sabes la respuesta, o si cuestionas para ver si te dan la respuesta correcta o para probar un punto, la pregunta es retórica. Evítala.

Entonces, ¿cuáles serían preguntas conducentes?

Los consultores Andrew Sobel y Jerold Panas escribieron un libro al respecto: “Preguntas poderosas”. Identifican 44 preguntas poderosas y otras 293 secundarias. Por ejemplo:

1. ¿Es esto lo mejor que puedes hacer? (¿Steve Jobs siempre hacía esta pregunta!).
2. Si se invirtieran los pape-

les, ¿cómo te gustaría que te trataran?

3. ¿Te importa que empeemos de nuevo?

4. ¿Qué opinas?

El consultor Michael Hyatt resalta la importancia de reflexionar antes de preguntar. Hacer la tarea, cuestionar, pensar, apuntar, evaluar y depurar. Y luego actuar cuando se descubren ángulos interesantes o novedosos.

Hal Gregersen —profesor de INSEAD y autor del libro “El ADN del Innovador”— sugiere el método de preguntas catalizadoras para enfrentar retos importantes. Cinco pasos:

1. **Encuentra un pizarrón o rotafolios.** Deja supuestos afuera.

2. **Elige un problema o reto importante.**

3. **Acumula preguntas.** No edites, sólo apunta. No respondas, sólo pregunta. Por lo menos llega a 50 o 75.

4. **Evalúa y decide cuáles preguntas tienen el potencial catalizador para romper el statu quo.**

5. **¡A trabajar! Busca respuestas.** Experimenta, construye prototipos. Evalúa y genera más preguntas y soluciones a tu problema o reto.

Si la curiosidad es un arma evolutiva de los humanos, hacer las preguntas correctas puede ser exactamente lo mismo para una empresa... y claro, en la política en los tiempos de la 4T.

Porque parece que ahí la pregunta más popular es: ¿qué más quiere Presidente? Urge que pregunten mejor.

Posdata. Por fin presentó la CFE el análisis de valor presente neto sobre los nuevos contratos de los gasoductos. Aseguran ahorraron en total 387 millones de dólares a VPN. De ser así, excelente.

EN POCAS PALABRAS...

“Las personas exitosas hacen mejores preguntas y obtienen mejores respuestas”.

Tony Robbins,
autor estadounidense.

benchmark@reforma.com
Twitter: @jorgemelendez

¿QUO VADIS?
ENRIQUE DUSSEL
PETERS



Comercio México-China: ¿sustitución de importaciones?

En la actualidad no existe suficiente consciencia en México -ni en el Ejecutivo ni en el Legislativo- sobre la significativa presencia de China en el comercio mexicano y la relevancia, en general, de China para México; seguimos creyendo que el tema tiene “potencial” y que sería loable tomar medidas al respecto y, si no se logró en los últimos sexenios y en el actual, habrá que hacerlo en el futuro (sic). **¿Tiene fundamento esta generalizada actitud y falta de toma de decisión puntual y concreta?**

China ya es desde 2014 la principal economía del mundo -el PIB medido por la paridad de poder adquisitivo o PPP (por sus siglas en inglés) según el FMI-, el principal exportador, el importador más dinámico, así como la segunda fuente de inversión extranjera directa (IED) globales, entre otras variables socioeconómicas relevantes. **Claridad y estrategia vis a vis China parecería ser inaplazable y prioritario, ¿o?**

Estrictamente en el ámbito del comercio, China es el segundo socio comercial de México desde 2003, y sólo después de EU (incluso superior a la totalidad de los países de la UE desde 2010). Como resultado, la participación de China en el comercio de México ha sido espectacular en las últimas dos décadas: de niveles inferiores al 1% del comercio de México hasta 2000, al 8.30% en 2010 y al 9.94% en 2018; la participa-

ción de EU se ha reducido constantemente en el mismo periodo, del 81.03% en 1999 al 62.75% en 2018.

Es decir, el comercio de México ya se ha diversificado en forma significativa en las últimas dos décadas (y en contra del actual generalizado llamado a la “diversificación” del comercio exterior mexicano. En 2018 la relación importaciones / exportaciones desde China fue de 11:1, es decir, importamos 83,505 millones de dólares y exportamos 7,429 millones, según la información oficial y sin incluir masivas importaciones ilegales e irregulares según diversos organismos empresariales.

Más allá de las tendencias agregadas anteriores es al menos tan importante comprender la dinámica y extensión del comercio de México con China en cadenas globales de valor específicas y particularmente a través de las importaciones provenientes de China. Actualmente, por ejemplo, la mayor parte de las importaciones provenientes de China se concentran en productos electrónicos, autopartes y automóviles, representando 35.83%, 23.86% y 8.99% de las importaciones mexicanas en los respectivos rubros en 2018. En la electrónica, por ejemplo, China ya desplazó desde 2009 a EU como principal proveedor de México y en 2018 representaron 35.83% y 23.31% de las importaciones mexicanas de productos electrónicos, respectivamente. En otros

rubros como paraguas, juguetes, seda, sombreros, manufacturas de cuero, tejidos de punto y otros textiles, así como en el calzado, China ya es por mucho el principal importador de México, en algunos casos desde hace más de una década.

Lo anterior -y temas que han sido analizados puntualmente por el Centro de Estudios China-México de la UNAM y conjuntamente con organismos empresariales y académicos de la propia UNAM y de otras casas de estudio- refleja la profundidad actual del comercio de México con China y desde inicios del siglo XXI. Estas tendencias apuntan hacia al menos dos temas relevantes en la actualidad. Por un lado, a **la necesidad de propuestas comerciales de México vis a vis China en la actualidad, y no como una “posibilidad que pudiera ponerse”,** incluso ante presiones de la Administración Trump. Por otro lado, las masivas importaciones provenientes de China **invitan a que se concrete un proceso de sustitución de importaciones chinas vía inversiones -ya sean nacionales o extranjeras e incluso de la propia China-**, tal y como lo ha propuesto por ejemplo la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) recientemente: el potencial de atraer IED china en segmentos de la cadena del calzado que, en la actualidad, se importa masivamente desde China y Vietnam.

Instituciones como la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tienen la posibilidad de concretar instrumentos y mecanismos específicos con tales objetivos, ¿será?

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

Deja ASA de vender 5 mmdp de turbosina

AZUCENA VÁSQUEZ

En el primer semestre, Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) vendió 5 mil 272 millones de pesos menos de turbosina respecto al mismo periodo de 2018, debido a que en este mercado han entrado a competir privados.

De enero a junio, ASA vendió combustible por 28 mil 808 millones de pesos, mientras que este año la cifra ascendió a 23 mil 535 millones de pesos, una caída anual de 18.3 por ciento, según las últimas cifras disponibles de sus estados financieros.

La paraestatal reconoció que haber perdido legalmente la exclusividad de vender turbosina en el País a mediados de 2018 le representó un impacto directo en sus ingresos totales, que ascendieron a 26 mil 45 millones de pesos, una baja anual de 15 por ciento.

“(La baja fue) debido principalmente a la disminución en la venta de turbosina en 536.8 millones de litros equivalentes a los 5 mil 272 millones de pesos, por la entrada de nuevos comercializadores en el mercado de este producto (a partir de este año)”, admitió en los estados financieros de junio pasado.

ASA destacó que en el periodo mencionado tuvo un aumento en ingresos por servicios de almacenamiento y de expendio a privados, que sumaron 682.9 millones de pesos.

Son inversiones indicador de éxito.- Amexhi

Produce la IP más petróleo

Calculan empresas privadas alcanzar 50 mil barriles diarios este año

REFORMA / STAFF

La industria petrolera privada calcula alcanzar los 50 mil barriles diarios de producción al cierre de este año, informó la Asociación Mexicana de Empresas de Hidrocarburos (Amexhi).

“La industria estima que al cierre del año estará aportando 50 mil barriles diarios de producción, un aumento significativo respecto a los mil 500 barriles que generaban los campos que obtuvieron contratos en 2015”, dijo la Amexhi en un comunicado.

A junio de 2019, la industria privada producía 39 mil barriles diarios, que incluye proyectos en que Pemex cambió del modelo de asignaciones al de contratos en asociación con otras empresas.

Desde julio pasado se agregaron los barriles que ya está produciendo la italiana ENI con el arranque de sus operaciones en el campo Miztón.

“Desde 2015, año en el que se concursaron los primeros contratos petroleros, la industria ha refrendado su compromiso con México no sólo en cuanto al aumento de la producción, sino también del bienestar de los mexicanos, el desarrollo regional, la generación de empleos y el desarrollo científico y tec-

Mayor aportación

En agosto pasado, la iniciativa privada aumentó su aportación de crudo al País con la contabilización de la italiana ENI.



PRODUCCIÓN DE IP (Barriles diarios de petróleo)



nológico”, dijo la Asociación.

Destacó que además del aumento de la producción también hay avances que son indicadores de éxito, como la inversión y las aportaciones fiscales de la industria al Estado.

Con base en datos de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH), a abril de 2019 se han pagado mil 870 millones de dólares al Fondo Mexicano del Petróleo.

“Cabe mencionar que la industria petrolera funciona en un horizonte de largo plazo, ya que algunos contratos pueden llegar a tomar hasta 15 años en producir. Sin embargo, la actividad industrial ‘per se’ produce beneficios en donde se desarrolla”, abundó la Amexhi.

De acuerdo con la CNH, existen 140 planes aprobados para la exploración, evaluación y desarrollo que ya están produciendo beneficios al País.

A mediados de 2019 se han ejecutado 9 mil 629 mi-

llones de dólares de inversión en las actividades de exploración y producción, pero el potencial en la inversión es mayor, pues se tienen proyectos aprobados que significa el despliegue de más de 36 mil millones de dólares, lo que equivale a los recursos de cuatro veces el Tren Maya.

La Amexhi reiteró que la meta para cerrar el sexenio será de 280 mil barriles diarios.

“Los miembros de la Amexhi, comprometidos con México, reiteran su disposición a seguir trabajando e invirtiendo en el País para construir una industria de petróleo y gas competitiva, moderna y sustentable.

“Asimismo, reitera su disposición a continuar impulsando proyectos que permitan incrementar la producción de hidrocarburos y promover el desarrollo regional en las zonas petroleras”, abundó.

Paran otra vez Peñasquito

RENATA TARRAGONA

La Minera Peñasquito, de Newmont-GoldCorp, está dispuesta a reanudar el diálogo y las mesas de negociación una vez que se levante el segundo bloqueo de un grupo de pobladores pertenecientes al ejido Cedros.

La empresa aseguró que ya se habían aceptado todas las inversiones sociales y de agua durante la negociación cuando se suscitó el segundo bloqueo el pasado 14 de septiembre.


“El bloqueo ilegal es una clara violación de la Constitución y daña a las familias de los trabajadores. Como resultado del bloqueo ilegal, más de 6 mil empleados y al menos 20 mil familias, cuyos medios de vida depen-

den de la mina, tienen sus ingresos y negocios afectados”, expresó.

Debido a que el bloqueo representa una violación a la Constitución y a la Ley Minera, la compañía presentó denuncias penales contra los responsables y calificó el hecho como una medida de presión con el fin de obtener beneficios económicos personales.

“Lamentamos que estos individuos abandonaron la mesa de negociación en la Secretaría de Gobernación”, dijo Brian Berney, gerente general de Newmont-GoldCorp Peñasquito.

La Subsecretaría de Gobierno exhortó a continuar las negociaciones por las vías institucionales para dar solución y atención a los temas.



De Conformidad con lo dispuesto en la Cláusula Vigésima Sexta de los Estatutos Sociales de la ASOCIACIÓN MEXICANA DE ESTÁNDARES PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO, A.C., se extiende la presente:

CONVOCATORIA

A la Asamblea General Ordinaria de Asociados que se celebrará el día 9 de octubre de 2019 a las 14:00 horas, en el domicilio social ubicado en Blvd. Toluca No. 46, Col. El Conde, C.P. 53500, Naucalpan de Juárez, Estado de México, bajo el siguiente:

ORDEN DEL DÍA

ÚNICO.- NOMBRAMIENTO DE MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO Y COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ASOCIACIÓN.

Los documentos relacionados para la deliberación de los asuntos materia de la Asamblea, estarán a disposición de los miembros de la Asamblea General en el domicilio antes mencionado.

En caso de que a la hora citada no se hubiere reunido el Quórum a que se refiere la Cláusula Vigésima Séptima de los Estatutos Sociales, se llevará a cabo dicha Asamblea una hora después con Quórum subsidiario, de acuerdo con lo establecido en la Cláusula Vigésima Octava.

Naucalpan de Juárez, Estado de México, a 27 de septiembre de 2019.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE ESTÁNDARES PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO, A.C.

“EL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN Y DEL CONSEJO DIRECTIVO”

Lic. Juan Carlos Molina Robledo
Comercializadora Eloro, S.A.