

# OPINIÓN DE NEGOCIOS

**BENCHMARK**  
**JORGE A.**  
**MELÉNDEZ RUIZ**



## Vaqueros, Sí. Programadores, NO.

**"No necesito programadores (computer scientists) en India, necesito vaqueros. No me traigas un plan que asume que sólo voy a invertir cierta cantidad. Dime cómo ganar y después dime cuánto costará".**

Así les dijo Jeff Bezos en el otoño del 2013 al equipo directivo encargado de lanzar Amazon en India, de acuerdo al gran libro "Amazon Unbound" (lo puedes encontrar en inglés y, claro, en Amazon).

Orgullosos, los ejecutivos viajaron a Seattle para presentarle un reporte a Bezos sobre el avance para conquistar al segundo país más poblado del mundo. Un mercado enorme y muy atractivo.

El libro reseña un rasgo muy común entre los grandes CEO que revolucionan industrias: tienen un campo de distorsión de la realidad.

Tienen grandes metas. No aceptan "no" como respuesta. Se fijan en los detalles, insisten. Son tercos y muy exigentes. Se mueven rápido. Experimentan mucho.

**"Hay dos formas de crear un negocio. A veces apuntas, apuntas y apuntas... y luego disparas. O bien, disparas, disparas y disparas... y luego apuntas un poco.** Hagan eso. No le dediquen mucho tiempo al análisis y la precisión", decía Bezos para definir a los vaqueros.

**Ser un vaquero implica aceptar —no, más bien abrazar— al fracaso.** Aceptar que se cometan errores. Y a veces aceptar errores enormes.

Pues sí. El que se mueve rápido, el que se mueve mucho, fallará mucho. Los

vaqueros son audaces, pero también se caen del caballo.

Me voy a centrar entonces en un concepto muy interesante (que se utiliza, por cierto, en Amazon y otras empresas disruptivas) para lidiar operativamente con esas fallas que conlleva el innovar.

El COE (*correction of error*).

Según Amazon, "es un proceso para mejorar la calidad al documentar errores, llegando a sus causas críticas, para revisarlas y atacarlas".

**Un COE contesta 6 preguntas clave:**

1. ¿Qué sucedió?
2. ¿Cómo impactó a tu negocio y a tus clientes?
3. ¿Cuál es (son) la(s) causa(s) raíz?
4. ¿Qué datos señalan a esta(s) causa(s)?
5. ¿Qué lecciones aprendiste?
6. ¿Qué medidas correctivas estás aplicando?

Súper lógicas. No son física cuántica. Pero es un proceso clave.

Cada COE debe ser revisado por todo el equipo. Y dependiendo del tamaño del OSO, por otros equipos... o hasta por la cima de la pirámide.

Porque sí, **de grandes errores pueden surgir grandes lecciones... o hasta grandes oportunidades.** Ejemplo: Amazon falló estrepitosamente con el teléfono Fire. Le invirtió años... y perdió 170 millones de dólares!

Pero curiosamente, esa catástrofe sentó algunas bases para un negocio revolucionario: Alexa y los asistentes de voz Echo. Imagínate, Amazon ha vendido más de 100 millones de estos aparatos.

Tristemente, este concep-

to tan simple y lógico de analizar errores muchas veces no se sistematiza. O, peor, se ignora.

Ah, y el que no aprende de los errores está condenado a repetirlos una y otra vez. Y el que no aprende de los OSOS está destinado al panteón corporativo. Sobre todo en un mundo disruptivo.

Y, bueno, **donde urge el COE es en la política.** En todos los niveles, pero sobre todo en la triste transformación de cuarta que hoy nos gobierna.

**Se deberían hacer COEs de tantas cosas en la 4T:** Texcoco, Constellation, el manejo de la pandemia, desmantelar el Seguro Popular y la distribución de medicinas, Dos Bocas, el Tren Maya, la política educativa, al estrategia de (in) seguridad, la política eléctrica, entre muchas más.

**Lo más triste es que en el fondo todos los COE apuntarían a cuatro causas raíz: 1. Andrés, 2. Manuel, 3. López y 4. Obrador.**

**Suena a chiste. No lo es.**

A fin de cuentas, nuestra problemática apunta a un antilider poderoso y carismático, pero con pésimas ideas, terco como una mula, que ignora a expertos y señales del ambiente, que prefiere insultar a recapacitar, que no aprende de los errores y redobla apuestas perdedoras por una ceguera ideológica digna del premio Nobel a la ineptitud.

Aprender de los errores. Se dice fácil... pero hay que hacerlo. Hay que sistematizarlo. Ojalá te sirvan estos consejos.

**Posdata.** AMLO "corre el riesgo" y realiza un mitin en Veracruz. En medio de la 3ª ola, otra vez el antieje (sin cubrebocas, claro) de un pésimo líder.

**EN POCAS PALABRAS...**

"Ve por la grande, toma riesgos. Haz que suceda. Nosotros te apoyamos".

Jeff Bezos, según el libro "Amazon Unbound".

benchmark@reformacom  
Twitter: @jorgemelendez

reformacom  
/melendez

**¿QUO VADIS?**  
**ENRIQUE DUSSEL**  
**PETERS**



## "¿Nueva década perdida?"

**A**caba de publicar la CEPAL un profundo análisis sobre la recuperación económica en América Latina y el Caribe (ALC) y sus implicaciones en el mediano y largo plazo (**"La paradoja de la recuperación en ALC"**). Es una invitación para iniciar una profunda reflexión sobre las condiciones de la recuperación socioeconómica en la región.

El documento parte de importantes rezagos ("brechas estructurales") de ALC antes de la pandemia por coronavirus: crecimiento económico nulo (de apenas 0.3% promedio anual durante 2014-2019), serias debilidades en los sistemas de salud y protección social, así como en la inversión y en el presupuesto, particularmente bajo el rubro de protección ambiental; el coeficiente entre inversión y PIB durante 1990-2019 no superó el 22% y muy por debajo del promedio mundial, entre 2016 y 2019 el gasto en protección ambiental apenas promedió el 0.4% del gasto del gobierno central ("énfasis declarativo" de los gobiernos latinoamericanos).

El documento de la CEPAL enfatiza un grupo de aspectos que se han agravado en ALC con la pandemia desde 2020, un grupo de preocupantes aspectos:

1. ALC registró el peor desempeño en el crecimiento del PIB (de -6.8% en 2020) en comparación con otras regiones y la mayor contracción desde 1900; la

CEPAL estima que la región pudiera recuperar su PIB en 2022 (con crecimientos en 2021 y 2022 del 5.2% y 2.9%).

2. La "paradoja" -o polarización socioeconómica- señalada por la CEPAL se refiere a que si bien el PIB pudiera recuperar los niveles del PIB de 2019 -y ante un crecimiento prácticamente nulo durante 2014-2019, semejante al de 2014-, la recuperación esperada del PIB es la noticia más positiva en términos de la recuperación en el mediano plazo, aunque anticipa la CEPAL que más allá de la coyuntura del rebote/recuperación, la región continuará con su patrón de lento crecimiento en el futuro **"en una trayectoria que conduce a una década perdida"**.

3. Un grupo de estructuras preocupantes en el corto y mediano plazo:

a. Hasta finales de junio de 2021 habían muerto 1.26 millones de personas por la pandemia en ALC (o el 32% del total mundial), una proporción casi cuatro veces superior que la de la población de la región.

b. Hasta principios de julio de 2021 en Estados Unidos y la Unión Europea el 46.3% y 34.9% de la población había completado su esquema de vacunación, en ALC el 13.6% (Chile, México, Brasil y Honduras el 55.9%, 15.4%, 13.0% y 0.6%).

c. **La recuperación sectorial en ALC será profundamente desigual:** mientras que la agricultura

ra y agroindustria fueron "extremadamente resilientes", el turismo y transporte aéreo se desplomaron, al igual que la construcción en países como México; la manufactura también se ha recuperado rápidamente en países como Brasil y México, aunque con una profunda heterogeneidad, donde el uso de plataformas de comercio electrónico y diferencias entre micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel crucial. **El vínculo con el comercio exterior -cuyas actividades se han recuperado más rápidamente ante la dinámica y demanda en EU y China- también es otra variable para comprender la polarizada recuperación en ALC.**

d. Entre 2019 y 2020 **los ocupados** se redujeron en 24.8 millones de personas, particularmente en el empleo femenino, juvenil e informal; los jóvenes fueron los más afectados y la tasa de desempleo femenino fue del 11.9% en ALC.

e. Durante 2019-2020 la pobreza extrema aumentó en 8 millones (78 millones en total) y en situación de pobreza en 22 millones (209 millones en total).

f. El incremento en la incidencia de la inseguridad alimentaria, la caída en la cobertura de los sistemas de pensiones y el abandono escolar son focos rojos con impactos en el largo plazo.

**Es imprescindible iniciar con una reflexión integral socioeconómica sobre la recuperación económica en México y sus impactos socioeconómicos. La recuperación del PIB -mediocre y que nos remonta a más de un lustro- es claramente insuficiente.**

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

Es su menor nivel registrado en 15 meses

# Cede desocupación y se ubica en 3.97%

Advierten ganancia de empleo, pero con incertidumbre hacia resto del año

ERNESTO SARABIA

En junio de 2021, en México la Tasa de Desocupación (TD) fue la más baja en quince meses, al disminuir 0.16 puntos porcentuales a 3.97 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que ocurrió a la par de reducciones en el subempleo y la informalidad.

Según datos ajustados por estacionalidad del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), por sexo, la TD en mujeres descendió a 3.95 por ciento de la PEA, 0.15 puntos menos que en mayo y la tasa de hombres se ubicó en 4.04 por ciento,

0.05 puntos menos.

El universo total de desocupados -considera la población que se encuentra sin trabajar, pero que está buscando trabajo- se colocó en 2.3 millones de personas durante junio de 2021, cantidad menor en 484 mil frente a la del mismo mes del año pasado.

Para los analistas de Banorte, continúan las ganancias de empleo en junio, aunque con incertidumbre hacia delante.

Advierten que ante un deterioro adicional en las condiciones epidemiológicas, existe cierta incertidumbre sobre la tendencia en el corto plazo.

En el mes de referencia, la Tasa de Subocupación decreció 0.06 puntos porcentuales a 12.35 por ciento de la población ocupada, al tiem-

po que la tasa de informalidad retrocedió 0.08 puntos a 55.58 por ciento.

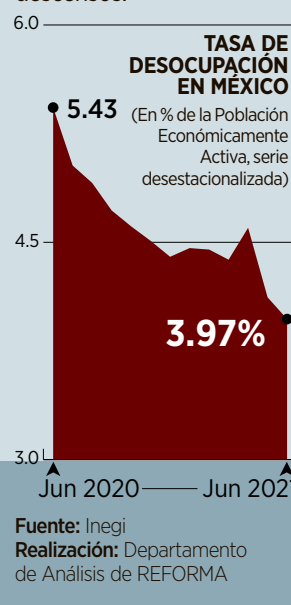
La población subocupada es aquella que declaró tener necesidad y disponibilidad para trabajar más horas de lo que su ocupación actual les demanda, la cual se cifró en junio en 6.8 millones de personas, cantidad inferior en 2.8 millones de personas frente a la del mismo mes del año anterior.

Sin duplicar, la Tasa de Informalidad considera a los que son laboralmente vulnerables por la naturaleza de la unidad económica para la que trabajan, con aquellos cuyo vínculo o dependencia laboral no es reconocido por su fuente de trabajo.

En junio de 2021, la cantidad de personas que laburaron en la informalidad fue de 30.5 millones.

## Disminuye

Durante junio, la tasa de desocupación nacional acumuló dos meses con descensos.



## Preocupa desigualdad digital

Seguir abriendo las brechas de desigualdad digital es uno de los riesgos de no procurar la existencia y ejecución de la agenda digital.

### Entidades más conectadas

- Ciudad de México
- Sonora
- Nuevo León
- Baja California

### Entidades con mayor desconexión

- Chiapas
- Oaxaca
- Tabasco
- Hidalgo

Fuente: ENDUTIH



## Afectó viabilidad de Altán falta de estrategia digital

AILYN RÍOS

Carecer de una estrategia digital nacional impactó en la viabilidad de la Red Compartida operada por Altán Redes, señalaron especialistas.

La estrategia o agenda digital es la hoja de ruta que guía las estrategias que buscan asegurar e incrementar el aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación (TIC) en beneficio de la ciudadanía, las empresas y el Gobierno.

Sin embargo, México carece de una hoja de ruta que conjugue los esfuerzos de diversos actores.

Especialistas advirtieron que de derivado de esa carencia de convergencia en los esfuerzos, Altán, la Asociación Pública Privada (APP) de telecomunicaciones, tuvo que recurrir al concurso mercantil para renegociar su deuda, preservar el valor de la compañía, salvaguardar los activos, su operación y los em-

pleos de sus colaboradores.

"Si bien no por no tener una agenda digital Altán está en la situación en la que está, (pero) si influyó mucho la falta de certidumbre de la actual Administración sobre cómo se va a lograr la digitalización del País", dijo Michele Hernández Tafuya, director de Observatel.

En México existen acciones desarticuladas en materia de conectividad, pero no se tiene un plan que conjugue dichas acciones, dijo María Elena Estavillo, directora de Centro-i.

"Una gran deficiencia que tenemos ahorita es que no hay un plan de digitalización nacional. Hay acciones desarticuladas, desarticuladas, parciales.

"Por supuesto que afecta esta circunstancia (concurso mercantil) de Altán por qué es un actor importante en la provisión de los servicios que hay en el País", comentó Estavillo.

## Atrasa suspensión de permisos envío de combustible

BLOOMBERG

Los envíos de combustible de Estados Unidos a México por tren se redujeron, después de que los centros de distribución clave perdieran el permiso del Gobierno mexicano para operar.

La semana pasada, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Secretaría de Energía (Sener) suspendieron a 82 empresas importadoras y exportadoras

del sector energético por no cumplir con los requisitos del Padrón de Importadores de Sectores Específicos.

Entre ellas están Kansas City Southern de México (KCS), Ferromex, Ferrosur, Repsol y Petroleum Service International.

El retraso obligó a KCS, que opera 4 mil kilómetros de ferrocarril en 15 estados mexicanos, a pedir a los clientes estadounidenses que pausen temporalmente

las entregas a sus terminales. La empresa citó un exceso de suministro en sus instalaciones causado por un "mayor nivel de escrutinio" de las autoridades mexicanas, según un aviso visto por Bloomberg.

La pausa tiene como objetivo dar tiempo para que se eliminen los atrasos, según el aviso, cuya fecha es del 21 de junio y aún está en vigor.

Las terminales donde se descarga el combustible importado de las refinerías de

EU en camiones cisterna están congestionadas después de que México suspendiera los permisos de funcionamiento como parte del rechazo del Presidente Andrés Manuel López Obrador (AMLO) a las reformas del mercado energético introducidas por su predecesor.

AMLO ha tratado de apretar a los productores de combustible extranjeros para ayudar a la estatal Pemex a recuperar participación de mercado.