

OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK
JORGE A.
MELÉNDEZ RUIZ

Desincentivos

La mayoría de la economía se resume en 5 palabras: las personas responden a incentivos. El resto es comentario”, escribe Steven Landsburg en su libro “El economista de sillón: la economía y la vida diaria”. Los incentivos son quizá la herramienta más poderosa para lograr resultados deseados en una organización... y hasta en el reino animal. Numerosos estudios han demostrado su poder para determinar el comportamiento de diversas especies.

Curiosamente, varios tratan con abejas y abejorros. Por ejemplo, el de los doctores Patricia Couvillon y Jeff Bitterman, de la Universidad de Hawái.

Sus experimentos con 169 colonias de abejas y abejorros demostraron que los insectos responden mejor con una solución con 50% de azúcar, que a una que sólo tiene un 20%.

Los incentivos funcionan, pues, en los animales y en los humanos.

Pero la clave es alinearlos a objetivos conducentes a progreso, reforzando comportamientos deseados.

Bastante claro, ¿no? Pues habría que explicar este concepto tan simple a Andrés Manuel. Porque él está haciendo las cosas al revés.

Su Gobierno está implementando “desincentivos”, una palabra inventada pero apropiada, pues fomenta conductas incorrectas.

El caso más patético es el de los bloqueos recientes a las vías ferroviarias en Michoacán. Es increíble, bastan 20 personas acampando con hamacas en las vías. Con esto

tienen para paralizar industrias enteras. El costo económico es enorme y el impacto ante un inversionista incalculable.

¿La respuesta de AMLO? Abdicar su responsabilidad de liberar las vías federales. “Al pueblo no se le reprime”, “buscaremos diálogo”, etc.

¿Diálogo con la CNTE? Ya sabe qué significa eso, ¿verdad? Lana, prebendas... y más bloqueos en otros lados. Obvio, se responde lógicamente a los desincentivos de AMLO. Si funciona lo que hago, lo seguiré repitiendo. Un comportamiento 100% predecible y totalmente racional.

Y por ahí andan otras acciones de su Gobierno. Los precios de garantía desincentivan la productividad. Su programa improvisado de aprendices terminará promoviendo el paternalismo. Ah, y la última: no capturar a huachicoleros porque son “del pueblo bueno” y pagarles 6-8,000 pesos mensuales es realmente increíble.

Desincentivos todos.

¿Qué tendrían que aprender ya sabes quién sobre los incentivos? Revisemos 6 lecciones del sitio ceonline sobre cómo crear un sistema exitoso de incentivos:

1. **Determinar objetivos a lograr**, que busquen el progreso de la organización.
2. **Decidir quiénes deben ser incentivados**.
3. **Establecer metas claras y medibles de desempeño**.
4. **Especificar los detalles operativos (logística)**. ¿Cómo se paga, cuándo se paga, cuándo inicia, cuándo termina?, etcétera.
5. **Comunicar claramente**

el sistema a la organización y, sobre todo, a los involucrados. 6. **Evaluar, ajustar y repetir**. ¿Qué funcionó, qué cambiar?

Por otro lado, un artículo del consultor Roy Saunderson publicado en el sitio especializado *incentivemag* tiene una lista de las 10 cosas que no hay que hacer al diseñar un sistema de incentivos. ¿Sabe qué error la encabeza? “No recompenses el comportamiento equivocado. Lo que se premia es lo que se obtiene”.

Buenísimas ideas. Apúntelas, seguro le sirven en su empresa.

Lo malo es que parece que AMLO se equivocó de lista. ¿Leyó la de los errores y ésa es la que está implementando!

Este sistema de desincentivos no es privativo del Gobierno federal. ¡Ja! Está presente en todos los ámbitos de la administración pública. Maestros que son premiados por su antigüedad o compadrazgos y no por qué tan bien enseñan, sindicatos que reciben préstamos millonarios, funcionarios que reciben mordidas por otorgar contratos al que cotiza más caro en lugar del más barato, y así hasta el infinito.

Lo más triste de este sistema disfuncional es que provoca en el ciudadano una actitud similar. ¿Por qué tengo que hacer las cosas bien si al burócrata lo premian por ser malo?

Los incentivos son un arma muy poderosa que puede ser utilizada para crear o para destruir. Ojalá que el Gobierno la aprovechara mejor. Tristemente, lo dudo.

EN POCAS PALABRAS...

“La burocracia es un mecanismo gigante operado por pigmeos”.

Honoré de Balzac,
autor francés.

benchmark@reforma.com
Twitter: @jorgemelendez

reforma.com
/melendez

A DEBATE
DAVID SHIELDS

Energéticos y visión de País

Firme en sus convicciones, el Subsecretario de Energía, Alberto Montoya, señala que **en el pasado los gobiernos no se atrevieron a terminar con el robo de combustibles** y a cerrar los ductos. En cambio, ahora sí se hizo. “Este es un Gobierno serio”, sentencia.

Hoy, México importa gasolinas y otros derivados del petróleo por 40 mil millones de dólares. “Son divisas que no tenemos, estamos en situación de emergencia y lo que traemos importado, lo roban. ¿Vamos a dejar que esto siga así?” Mientras tanto, la deuda de Pemex aumentó en 100 por ciento en los últimos seis años, en 50 mil millones de dólares. “¿Y dónde está la inversión en exploración, los pozos, la nueva infraestructura?”

Lo escuchan, atentos, industriales de la química. Montoya asegura que **la refinación en México puede ser rentable**, como lo es en Estados Unidos, pero se han manejado precios de transferencia en Pemex que anulan las ganancias de las refinadoras y maximizan el valor de las exportaciones de crudo.

Hace pocos años, México consumía poco más de un millón de barriles diarios de petróleo y exportaba dos millones. Hoy, la producción ha caído a la mitad, las reservas probadas alcanzan para sólo 74 años e importamos el 80 por ciento de las

gasolinas, en vez de producirlas en el País. Las calificadoras avalaron ese deterioro y “ahora nos bajan la calificación porque queremos construir una refinadora”.

Y agrega: “Ésas son las cosas que los medios deben comunicar”. (Aquí cabe preguntar: ¿Será qué él se da cuenta de fallas en la comunicación del Gobierno? Ha sido escasa la interlocución con las asociaciones y cámaras de industria y comercio. No se buscó entendimiento a tiempo con las calificadoras en el caso Pemex. No se explican las razones de decisiones clave, como la cancelación de las subastas eléctricas y de la línea de transmisión Oaxaca-Morelos. Con la prensa, casi toda la información se centra y se difunde a través de Presidencia).

Pero el mensaje central de Montoya, en esa reunión, fue para un grupo de industriales de Canacintra, a quienes sí consultó para **plasmear una visión con perspectiva estratégica** para el futuro de la energía y la petroquímica ante el reto inmediato de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo. “No ha habido una visión estratégica de conjunto en las organizaciones empresariales. Quienes tienen más capacidad, más conocimiento, más poder económico, tienen más responsabilidad”, les recriminó.

Les retó a visualizar a México como una potencia industrial que produzca

ciencia y tecnología, equipos, bienes de capital, aprovechando los recursos del país de manera sustentable, en vez de importar, para cubrir las necesidades y mejorar la calidad de vida de su población.

“**Construyamos una visión integral, guiada por la vía ética, erradicar la corrupción, renovarnos integralmente**, superar la tragedia humana de los más pobres y de los jóvenes vulnerables, darles empleo, crear riqueza y distribuirla. En ese sentido, las empresas son un patrimonio. Su acervo de conocimiento es muy valioso”. Y remató: ésta es la visión “y lo vamos a hacer”.

Esta óptica del Subsecretario Montoya es incluyente y generosa, pero hay mensajes del Ejecutivo sobre energía —ya casi a diario— que polarizan, que acusan, que generan polémica. Desalientan los anuncios que cancelan rondas y subastas generadoras de inversión. Desconciertan varias decisiones recientes de política energética no explicadas ni concertadas, y/o de dudosa legalidad, y/o dañinas para el medio ambiente, y/o cuestionables en lo económico, que se han ventilado ampliamente en la opinión pública. Por lo mismo, **prevalece la incertidumbre en el sector energético.** El cambio es radical y habrá que reconstruir la confianza.

Sí, promovamos esa visión integral, pero escuchando e involucrando a todos. Ojalá las autoridades se abran mucho más al diálogo e interactúen con todos los actores y organizaciones del sector. Sí, el modelo neoliberal quedó atrás, pero **será importante encarrilar el sector hacia nuevos objetivos consensados y compartidos.**

Analista de la industria energética
Su e-mail: davshields@energiaadebate.com

Sugieren transparencia en padrón para precios de garantía

Aconsejan claridad en apoyos al agro

Señalan académicos que un censo sólido garantizará buena operación del plan

CHARLENE DOMÍNGUEZ

La operación del programa de precios de garantía enfrenta riesgos en la conformación del padrón de productores, consideró **Rosario Pérez, investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.**

El padrón de pequeños productores, que son a quienes está dirigido el subsidio que beneficiará a 2 millones, debe ser el real, además de que debe estar constantemente actualizado, señaló.

En la medida en que se trabaje para tener un padrón sólido, se podría asegurar un buen funcionamiento del programa y esto contribuirá a cumplir con la reducción de la pobreza y las importaciones de trigo, arroz y frijol, objetivos que se están desahucando desde hace muchos años, explicó.

“Tiene sus riesgos, pero creo que hay mucha expe-

riencia acumulada respecto de esos riesgos.

“El punto fundamental es que esté bien manejado, que cuente con sistemas de información top. Necesitan tener una infraestructura de tecnologías de información de padrones actualizados”, dijo.

La especialista en Economía Agrícola señaló que si bien pueden basarse en los padrones existentes para conformar uno nuevo o verificarlo, de lo que se habla es de un padrón georeferenciado y en éste va a ser fundamental la tecnología.

“La técnica, la tecnología, va a ser muy importante en este programa.

“Tiene que ser un programa basado en tecnología que les permita verdaderamente ubicar, por pequeño que sea el productor, a cada uno de ellos. Para esto, creo que tienen ya bastante bien peinado todo lo que son zonas indígenas”, indicó.

Recordó que algo que se le criticó mucho a la Conasupo fue la ubicación de sus bodegas, ya que no estaban donde se necesitaban porque los agricultores no podían lle-

Estímulo productivo

En México, la producción de granos básicos con precios de garantía está repartida de la siguiente manera, según Sader:

PRODUCCIÓN DE GRANOS (Datos a enero de 2019)

27 millones de toneladas de maíz.	1 millón 100 mil toneladas de frijol.
3 millones de toneladas de trigo.	265 millones de toneladas de arroz.

gar y, por el contrario, eran puntos a los que sólo llegaba el intermediario o el gran productor.

Por lo que también en esto tendrán que apoyarse de la tecnología, consideró.

“La localización de las bodegas va ser fundamental.

“Van a tener que hacer con tecnología una localización de bodegas estratégica, a donde verdaderamente confluyan los productores de ciertas zonas”, dijo.

que no hay ningún problema, hay energía eléctrica de más”, aseguró ayer el Presidente durante su conferencia matutina.

Las alertas de apagones de los especialistas del sector eléctrico se ha venido dando luego de la cancelación de la licitación para la línea

de transmisión de Ixtepec-yautepec y la indefinición de otras tres.

Además, el 31 de enero el Centro Nacional de Control de Energía informó de la cancelación de la cuarta subasta eléctrica de largo plazo, pese a que dicho proceso ha sido reconocido a nivel in-

ternacional por resultar en la compra de energía renovable a muy bajo costo.

“En el verano 2018 tuvimos la demanda máxima histórica y el margen de reserva por debajo de 6 por ciento. Si esto se repite para el 2019 (baja de reserva operativa al mismo tiempo de demanda

pico), puede llevar a operar el sistema al límite y generar apagones.

“Por eso es indispensable invertir”, manifestó ayer en su cuenta de Twitter Guillermo García Alcocer, comisionado presidente de la Comisión Reguladora de Energía (CRE).

Descarta Presidente riesgo de apagones

MARLEN HERNÁNDEZ

El Presidente Andrés Manuel López Obrador descartó que haya riesgo de apagones, como alertaron especialistas, pues el País tiene suficiente electricidad para atender la demanda.

“Les puedo adelantar