

## OPINIÓN DE NEGOCIOS

ENRIQUE DÍAZ-INFANTE  
CHAPAEntender  
las Causas

¿Por qué López Obrador arrasó en las pasadas elecciones? ¿Cuál es el statu quo que genera tanto hartazgo y contra el que la gente se reveló en las urnas?

El Informe de Movilidad Social en México 2019, que el CEEY presentó el pasado 20 de mayo (descarga gratuita en [www.ceey.org.mx](http://www.ceey.org.mx)), brinda información valiosa que ayuda a responder estas preguntas. Permite entender el mal equilibrio en el que vivimos: bajo crecimiento, alta desigualdad y baja movilidad social. El mismo es agravante y nos tiene polarizados a los mexicanos y sin la cohesión social necesaria para avanzar a partir de una visión compartida de nación en donde crecer con equidad sea el objetivo. Fue esta situación, y el resentimiento que genera, lo que AMLO supo capitalizar electoralmente y sigue explotando.

El documento es un análisis de la información que se obtuvo de la Encuesta ESRU de Movilidad Social en México (ESRU-EMOVI) que el CEEY levantó en 2017. Los resultados de ésta demuestran que en México el destino de las personas está determinado por sus condiciones de origen. Una gran injusticia que exhibe que la cuna pesa más que las capacidades y el esfuerzo para lograr un mejor nivel de vida.

En México, 74 de cada

100 personas que nacen en la parte más baja de la escalera social morirán ahí. Somos una nación donde las oportunidades de mejorar son pocas por no haber igualdad de acceso para todos a salud, educación y trabajo de calidad. Pero lo son aún menores para aquellos que nacen en el Sur y para las mujeres. Somos un país donde la condición socioeconómica se perpetúa y se transmite generacionalmente.

Considerando estos datos, y muchos más que da el Informe, es más fácil entender el origen del resentimiento, del hartazgo y de la polarización que hay en el ambiente. La falta de movilidad social y la desigualdad en el acceso a las oportunidades es injusto. La gente con su voto se reveló contra esta situación de injusticia estructural y reclamó un cambio.

Para cambiar este mal statu quo el CEEY propone, como primer paso hacia la igualdad de oportunidades, dar acceso a la seguridad social universal de calidad a todos los mexicanos. Esta mayor inversión en capital social a su vez generaría mayor crecimiento. Esto, hemos calculado, costaría alrededor de 2.4 puntos porcentuales adicionales del PIB. Estos recursos podrían financiarse sanamente con una Reforma Hacendaria integral (ver también en la página del CEEY "El

México del 2018, Movilidad Social para el Bienestar").

Lamentablemente, no se ve que en este sexenio se va a avanzar en mejorar las condiciones para la movilidad social y por ende en la cohesión social. AMLO está obsesionado en gastar más —y mal— en capital físico, no en capital social. Para crecer se requieren ambos. Ha señalado que no aumentará impuestos, al menos en la primera parte de su mandato. Con la cancelación del Nuevo Aeropuerto de Texcoco, dañó severamente la confianza del empresariado para invertir y con esto afectó las posibilidades de crecimiento del País durante todo su sexenio. Su contra-reforma educativa es un retroceso cuyo fin principal es consolidar el apoyo electoral del SNTE y la CNTE. La eliminación de los apoyos públicos para las instancias infantiles y los recortes presupuestales en salud, están afectando la formación de capacidades de los niños más necesitados y sus posibilidades de movilidad social ascendente.

En fin, que si no igualamos las oportunidades a través de una Reforma de Seguridad Social Universal financiada con impuestos generales provenientes de una Reforma Hacendaria no va a haber movilidad social, no se va a reducir la desigualdad y no va a haber mayor crecimiento. Pero cobrar impuestos y dejar de gastar en clientelas electorales implica un alto costo político que AMLO no parece dispuesto a pagar. ¡Lástima! Parece que la 4T será un mero proyecto de poder y una lamentable oportunidad perdida.

Investigador del Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY)

Twitter: @ediazinfante  
enrique.diazinfante@ceey.org.mx

BENCHMARK  
JORGE A.  
MELÉNDEZ RUIZRegañar  
al cliente

“Es que tengo que hablar fuerte para que todos me escuchen, porque muchos de ustedes están platicando al mismo tiempo”.

Así nos dijo nuestro guía cuando un cliente del tour le pidió que le bajara el volumen del sonido. En realidad, Pascal hizo un gran trabajo durante una reciente y estupefaciente vacación en Canadá (Toronto, Niágara, Ottawa, Quebec y Montreal).

Pero a veces se desesperaba. ¿Y cómo no, 30 mexicanos en un autobús por una semana pueden ser a veces un poquito ruidosos! Ja, ja, ja. Su chamba no era fácil.

Aunque el cliente es el jefe, a veces puede ser difícil, impaciente o hasta no tener la razón. Cuando esto pasa, encontrar un balance es vital para dar un buen servicio.

Se me ocurren 6 reflexiones para los negocios derivadas del trabajo de Pascal en esta fría visita (¡brrrr con el invierno canadiense!):

## 1. MANTENER EL ORDEN VS. CONSENTIR.

El orden es importante en los negocios. Como dice Jeff Bezos: Si sabes a dónde vas, la eficiencia es esencial. Y, sin embargo, a veces los clientes no saben, no quieren ir o, por lo pronto, desean otra cosa. Si el jefe máximo quiere que lo consentan, hay que consentirle. Encontrar ese balance entre lo que dice el librito (el tour) y lo que el cliente quiere.

## 2. ADAPTARSE AL AMBIENTE (son vacaciones).

En una era de necesidades cambiantes de los clientes,

la flexibilidad es clave. Sobre todo al servirlos. No es lo mismo entregar una comida rápida a un cliente con prisa que atender a un grupo en vacaciones. El servicio debe ser situacional.

## 3. PACIENCIA, PACIENCIA, PACIENCIA.

Las situaciones varían. Como en la cocina, habrá de chile, sal y de manteca. La prueba de fuego es una crisis o un problema. Cuando el cliente esté enojado y pierde la paciencia. El entrenamiento y el poder de los que lo atienden son vitales (relea “Cliente de por vida”). La paciencia es clave: desesperarse puede significar perder al cliente.

## 4. EL CLIENTE MANDA.

Fácil de decir (cumplir tiene su chiste) cuando hay un solo tipo de cliente. Pero, ¿y si son muchos con distintas necesidades? La organización debe poder atender bien a todos los clientes en segmentos relevantes de mercado. ¿No puede atender bien a algunos? Es mejor ser honestos en la promesa de servicio. Nunca ofrecer lo que no se puede entregar. Ah, y cuando se atiende a un grupo hay que lograr un balance.

## 5. LA FORMA DE CORREGIR.

Atender a un grupo es difícil. Hay que dar el servicio prometido (completar el programa de la vacación, por ejemplo) enfrentando una variedad de estilos y demandas. Invariablemente, habrá momentos donde se debe corregir el rumbo. Hay que hacerlo con delicadeza, con tacto. El humor es una excelente arma. Otro tip: en un

grupo siempre habrá líderes (formales o informales). Se puede manejar al grupo mejor al identificar y trabajar a través de esos líderes.

## 6. TRABAJAR LA SIGUIENTE COMPRA (¡o la propina!).

La recompensa de un buen servicio es la permanencia del cliente. Un cliente satisfecho deja una buena propina, ya sea en dinero o en la tan importante recomendación en la era de la hipercompetencia y las redes sociales.

Atender bien al cliente tiene algo de arte. Se le debe respetar y apreciar. Recuerdo un caso de negocios de Stanford sobre una compañía televisora estadounidense. A puerta cerrada, sus ejecutivos llamaban a sus clientes “vidios”. Idiotas del video.

Ya se imaginará cómo terminó esta empresa.

Cierro con 3 recomendaciones que apreció del gran trabajo de Pascal:

## a) Hay que conocer la materia.

## b) La amabilidad como moneda de cambio.

## c) Dar kilos de 1,100 gramos.

Me detengo en este último punto, donde nuestro guía se lució. Se salió del script llevándonos a lugares adicionales y usando el autobús fuera de las horas del tour. Nos convenció con su servicio.

A fin de cuentas un cliente bien atendido es el mejor activo de un negocio. Ojalá le sirvan estos apuntes.

Si no conoce Canadá, apúntelo en su bucket list: un país muy bonito con gente amable. Gracias a Yuri Velázquez y, claro, a Pascal.

## EN POCAS PALABRAS...

“Sólo hay un jefe: el cliente. Y puede despedir a todos en la empresa simplemente gastando su dinero en otra parte”.

Sam Walton

benchmark@reforma.com  
Twitter: @jorgemelendez

reforma.com  
/melendez

**INVIERTA EN ESTADOS UNIDOS**  
Y OBTenga LA **GREEN CARD**  
CON EL PROGRAMA FEDERAL EB-5

• BAI CAPITAL líder en EB-5 •  
desde el 2010

¡PARTICIPE EN LA PRÓXIMA REUNIÓN PRIVADA! SOLO CON CITA PREVIA

MARTES 28 Y MIÉRCOLES 29 MAYO  
PISO 51, TORRE MAYOR CDMX

• Invitado especial: Christian Triantaphyllis •  
- Abogado de Inmigración -

T. (55) 8526-4382  
info@baicapital.com  
www.BaiCapital.com

By: **BAI**  
CAPITAL

Obtienen operadores virtuales más ingresos

Ganan OMVs  
a Telefónica

Destinan clientes de firmas \$116 al mes en promedio y \$50 en Movistar

ALEJANDRO GONZÁLEZ

Los ingresos promedio por usuario que obtienen los Operadores Móviles Virtuales (OMV) como FreedomPop, OUI y Virgin, por mencionar algunos, son mayores a los que registra una empresa consolidada como Telefónica Movistar, la cual tiene su propia red.

Según la firma de análisis Telnomia, el promedio de ingresos por usuario (ARPU, por sus siglas en inglés) de los OMV en los primeros meses de este año, se colocó en los 116 pesos mensuales, en tanto que el de Telefónica fue de 50 pesos.

Incluso, la firma de análisis advirtió que dicho gasto por usuario de los OMV se incrementó 38 por ciento respecto al primer trimestre de 2018.

En cambio, el fenómeno fue contrario con el caso de Telefónica, pues reportó un ARPU de servicio para el primer trimestre de 2019 de 50 mensuales, lo que significó un nivel 7 por ciento menor al mismo periodo de 2018.

Cabe destacar que en conjunto los OMVs tienen apenas 1.7 millones de líneas, mientras que Telefónica, que es el segundo operador con

## Poca participación

Aunque los OMV han subido sus ingresos mensuales por usuario, su participación de mercado es apenas de 1.5 por ciento de líneas totales.

EMPRESA	LÍNEAS*	MERCADO
Telcel	75.6	62.7%
Telefónica	25.5	21.2
AT&T	17.7	14.7
<b>OMV</b>	<b>1.7</b>	<b>1.4</b>

\*Millones de líneas  
Fuente: Telconomía IT19

más usuarios en el País tiene 25.5 millones de líneas a primer trimestre de 2019.

En esta carrera de ingresos promedio por usuario el ganador durante el primer periodo de este año fue AT&T, ya que se ubicó en 155 pesos mensuales, lo que quiere decir un incremento del 4.3 por ciento comparado con el mismo periodo de 2018.

En Telcel su ARPU disminuyó apenas 0.7 por ciento y en el primer trimestre del año reportó ingresos promedio por usuario de 143 pesos.

Jesús Romo, analista de Telconomía, destacó que 90 por ciento de los usuarios de Telefónica son prepago, lo que significa que se trata de personas con un muy bajo consumo y eso se refleja en sus ingresos.

Añadió que la variación de los ingresos mensuales por

usuario también tienen mucho que ver con la venta de smartphones, situación que para Telefónica no es muy alta como sí ocurre con sus competidores AT&T y Telcel, e incluso con algunos OMV que han comenzado a explorar dicho negocio.

“Vemos en general que los OMV convergen en niveles de ARPU con Telefónica, sin embargo, hay algunos que tienen niveles más altos probablemente porque ofrecen servicios adicionales o incluso porque algunos ya están explorando el negocio de venta de teléfonos inteligentes como Telecomunicaciones 360 o OUI a través de las tiendas Elektra”, dijo el analista.

Telconomía reveló que en México ya existen alrededor de 120.6 millones de líneas móviles.

