

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen IV, Noviembre de 2006

El Portafolio de Productos en el Mercado de Consumo Masivo - Parte I

Demián Siburi

Pág. 3

Consideraciones Relevantes sobre el Negocio de Capital de Riesgo o "Venture Capital"

Rodolfo Apreda

Pág. 9

Defensa Nacional: Planeamiento por Capacidades - ¿Enfoque para el Siglo XXI?

Alejandro Corbacho

Pág. 13

Desempeño Económico en el Transcurso de los Años

Douglass North

Pág. 16



UCEMA



Revista académica en temas de Management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

Editores

José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Editor)
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Co-editor)
Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Co-editor)

Consejo Editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA
Alejandra Falco
Universidad del CEMA
Carlos Barbosa
Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad del CEMA, y Laboratorios Bagó
Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction
Fernando Doria
Universidad del CEMA, Universidad de Saint Thomas y Johnson & Johnson
Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF
Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA.

Créditos edición, corrección y tapa

Belén Molina Zamudio - Ana Broglia

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail: cimei@cema.edu.ar. Especificaciones sobre los mismos pueden ser encontradas en <http://cimei.cema.edu.ar/revista.html>.

EDITORIAL

El desarrollo de un país y su crecimiento económico requieren de un alto componente de institucionalidad que no siempre se encuentra presente en economías emergentes; Douglass North fue galardonado con el premio Nobel de Economía en virtud de sus estudios sobre el impacto del entorno institucional y de la capacidad de aprendizaje colectivo sobre el desarrollo económico a partir de los incentivos que brindan las instituciones. Es por ello que encontramos de relevancia publicar en la presente edición de la revista la transcripción del discurso dado con motivo de recibir su premio, que resume gran parte de su investigación y sus conclusiones. En el mismo se observa que el concepto de incentivos, instituciones, aprendizajes y reglas juegan un papel central al momento de entender el desarrollo económico de los países, lo que es fácilmente extensible al entorno de incentivos generado dentro de una firma.

Completando la presente edición presentamos la primera parte de un artículo referido a propuesta comercial que trata el concepto de unidades de presentación de los productos y los paradigmas que respecto a dicho concepto existen. Asimismo proponemos un artículo que desarrolla características y consideraciones vinculadas a la industria del capital de riesgo o "Venture Capital". Finalmente presentamos un artículo que plantea la planificación por capacidades como un elemento central en el concepto de planeamiento para la defensa nacional; motiva su incorporación en la presente edición las similitudes que dicho enfoque encuentra con el concepto de planificación y gestión de recursos por competencias dentro de la firma, que darán al lector la oportunidad de reflexionar al respecto.

Una vez más, esperamos que puedan disfrutar de la propuesta de esta edición.

El Editor

EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO PARTE I - VENCIENTO LOS PARADIGMAS DE MERCADO

Por Demian Siburu

Las prácticas de mercado suelen moverse en forma pendular, pero en constante evolución. Esto aplica obviamente a la definición de nuestro portfolio de productos de venta. Así es que el famoso concepto de Henry Ford al lanzar su exitoso Ford T, “usted puede elegir cualquier color siempre que sea el negro”, ha ido transformándose en el concepto de nicho, dónde queremos “ofrecer un producto personalizado a las necesidades de cada consumidor”. Ambos extremos tienen sus pros y contras, dónde ubicarse es la pregunta que quiero ayudar a contestar, mediante la experiencia percibida en todos los eslabones del mercado: Proveedores, Productores, Distribuidores, Clientes y el gran jefe,...el Consumidor. Comencemos con las definiciones:

La sigla **SKU “Single Key Unit”** representa “...cada uno de los elementos de opciones que existen en el mercado para una marca, siendo individualizables y diferenciables del resto del portfolio”. Tuvo su origen en la conceptualización del “Warehouse Management” o manejo de bodegas o inventarios. Esta necesidad “logística” de identificar cada uno de los elementos dentro de su proceso de planeación y bodega llevó a la individualización de cada uno de los productos en venta de una empresa. El enfoque operativo generó influencias inclusive hasta el área comercial y se asimiló a sus procesos, es así que hoy en día cada SKU está asociado a un código comercial o EAN 13. La denominación del SKU es la manera en que puede leerse en la carta de ventas de un proveedor o en un ticket de supermercado la enunciación de cada ítem. Una bolsa de Jabón en polvo Ariel 400gr es un SKU, su versión en 800gr es otro, y si tiene una opción de perfume Floral, es otro.

Este recurso utilizado hoy exageradamente en pos de un incremento falso de competitividad ha encontrado su propio límite en su objetivo mismo,...la góndola, dado que esta no es flexible y posee espacio limitado. Hoy los grandes supermercados están reduciendo el número de

productos que manejan, buscando incrementar la rentabilidad por metro cuadrado. Como me comentó el director de compras de uno de los mayores grupos de supermercados en Argentina, “si quieren un producto nuevo en la góndola, ¿cuál van a retirar?”

BACKGROUND

Hoy en día las empresas ofrecen al Mercado una gama importante de marcas que a su vez se encuentran conformadas por un sinnúmero de SKUs individualizables a partir de diferentes tamaños, perfumes, sabores, opciones, especialidades, conteos, etc. Esta expansión de opciones al consumidor y al conjunto de los clientes se fue conformando a partir de distintos lanzamientos, cambios estratégicos, respuestas competitivas, sondeos de nicho, intenciones de incremento de distribución y actividades de ganancia de espacio en góndola (“shelving”).

Con el paso del tiempo los portfolios de las marcas fueron incrementando su número de propuestas minimizando el consecuente impacto individual de las anteriores en búsqueda de un potencial incremento de ventas. Lo que se ha comprobado sin embargo, es que el conjunto de SKUs que conforma la marca ha generado una complejidad exponencialmente mayor al difícilmente mensurable adicional de ventas, llevando incluso a la misma a debilitar su oferta como conjunto frente a los ojos de los consumidores y clientes.

Datos preliminares de empresas del rubro masivos hacen suponer que entre el 20 y 34% de los SKUs no alcanzan el objetivo mínimo de ventas que soporten su existencia, ya sea medido como absoluto o como porcentual relativo de la marca (>1% de la marca).

A su vez, los clientes encuentran mayor complejidad en el manejo de una categoría ya que suman la diversidad de decenas de marcas de proveedores distintos. El resultado final (no deseado), lleva a confundir al consumidor, haciendo más difícil comunicarse con él, ya sea como tienda o como marca. Conclusión: todos pierden, ¿...o no?

SINERGIAS

La conceptualización de los fundamentales de un Portfolio a nivel unidades de negocio o marcas son totalmente reaplicables al último nivel de desmembramiento de productos conocido como SKU. Es sólo cuestión de escalas al momento del análisis, pero las bases son las mismas. Los fundamentales buscan maximizar sinergias.

Sinergia Posicionamiento

Todo SKU se encuentra dentro del “paraguas” sinercial que le aporta su marca, por lo que los atributos de la marca y su posicionamiento en la mente del consumidor se mantienen inalterables. El hecho de que existan más de un SKU por marca es debido a que existen más de un segmento de consumidores y más de un canal de clientes, por lo que el SKU es la adaptación de la marca al proceso de compra del cliente y del consumidor. Esto conlleva a que dentro del posicionamiento de la marca se desarrollen sub-nichos target para los cuales se diseñan como estrategia de alcance los distintos grupos de SKUs. Es así, que podríamos trazar un paralelismo entre una empresa y sus unidades de negocio vs una marca y su conjunto de SKUs. Es importante remarcar la importancia en la definición de marca, ya que la existencia de sub-marcas / sabores / perfumes / colores / opciones etc puede ocasionar una distorsión en el análisis del mismo.

Sinergia por Conversión

Todo SKU suele contener la misma fórmula y/o elementos de la marca madre. Su diferenciación radica en el contenido bruto/neto, conteo, fraccionamiento, tipo de empaque y/o

funcionalidades adicionales especiales. En líneas generales, la generación de SKUs se realiza comúnmente en el ámbito operativo del empaque (o en el último tramo del flujo productivo), requiriendo para ello procesos y elementos de cambio de formato que aunque exigen un costo de capital importante, no requieren capacidad especializada. En base a esto y a que no existen en general diferencias significativas en los procesos de producción, logística, venta y comercialización por la ampliación de SKUs, podemos decir que un elemento clave, hoy en día, en la proliferación masiva de SKUs se debe al aprovechamiento de las sinergias por conversión en las unidades operativas y de comercialización de las empresas.

Para el caso específico de variaciones en la fórmula para la generación de sabores, colores, opciones, perfumes, etc; suele requerirse cambios mínimos en el proceso, requiriendo quizás sólo pequeños ajustes en el mismo, equipos adicionales de bajo costo y compras de materias primas adicionales con su consecuente sistema de warehousing y manejo. Sin embargo, como en el caso anterior, no requieren esfuerzos financieros, tecnológicos u organizacionales que ameriten considerarse proyectos de riesgo, por lo que se pueden considerar extensiones deseables y factibles gracias a la Sinergia de Conversión de las Unidades.

Sin embargo querría dejar en claro que siempre hay costos asociados, que aunque en general no son definitorios por sí mismos, pueden ser una piedra angular a revisar al momento de elaborar proyectos de eficiencia de los recursos actuales. Los problemas de complejidad mal administrada se derivan en inversiones adicionales de capacidad o en inversiones en cash a través de inventarios. Un SKU adicional multiplica el inventario por la definición misma del Safety Stock (stock de seguridad) y el aumento forzado de ciclos.

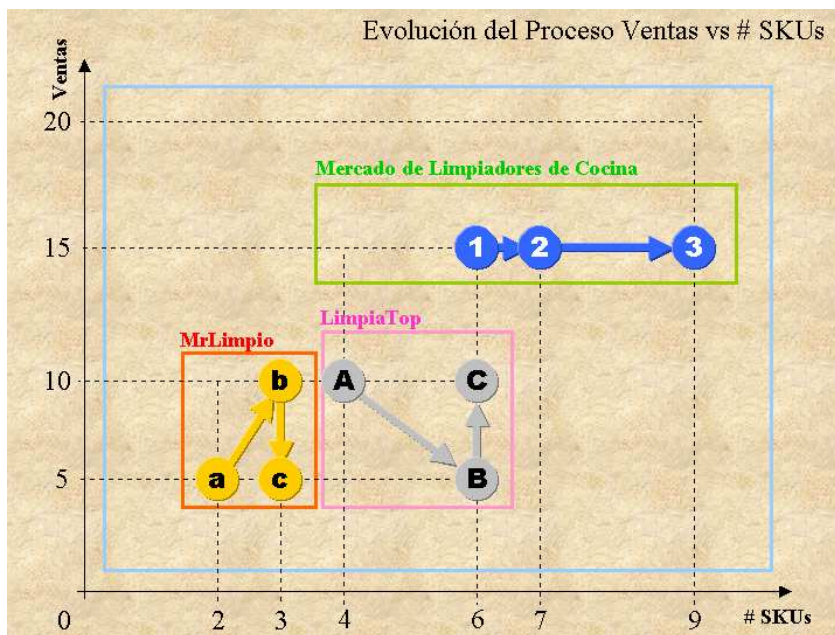
Ahora bien, por el lado comercial, el esfuerzo por vender un portfolio de n SKUs, o de vender n+1 SKUs no sufre demasiados cambios al momento de evaluar costos adicionales. Es por ello que nos centraremos en general en definir oportunidades a partir del área operativa.

PARADIGMAS

Existen hoy en día una serie de Paradigmas relacionados al Portfolio correcto de SKUs que las empresas han establecido al momento de definir sus estrategias de "Go to Market". Se definen como Paradigmas a aquellos conceptos asumidos como dados y que se revisarán a partir de datos reales de mercado y de tendencias actuales.

Paradigma #1
Cuanto más SKUs se incorporan a una Marca, mayor es la venta de la misma

Aunque al comienzo del supermercadismo agresivo (1992) la búsqueda de conquista de mercado tanto entre cadenas como entre proveedores, llevó a descubrir el encanto de generar share a partir de lanzamientos de SKUs adicionales; hoy en día se observa que las ganancias marginales generadas por un nuevo SKU es temporaria, ya que la competencia apela al mismo concepto para anularlo. Lanzar un nuevo SKU como extensión de marca es muy simple y no representa una ventaja exclusiva. El proceso evolutivo puede seguirse en el gráfico adjunto,



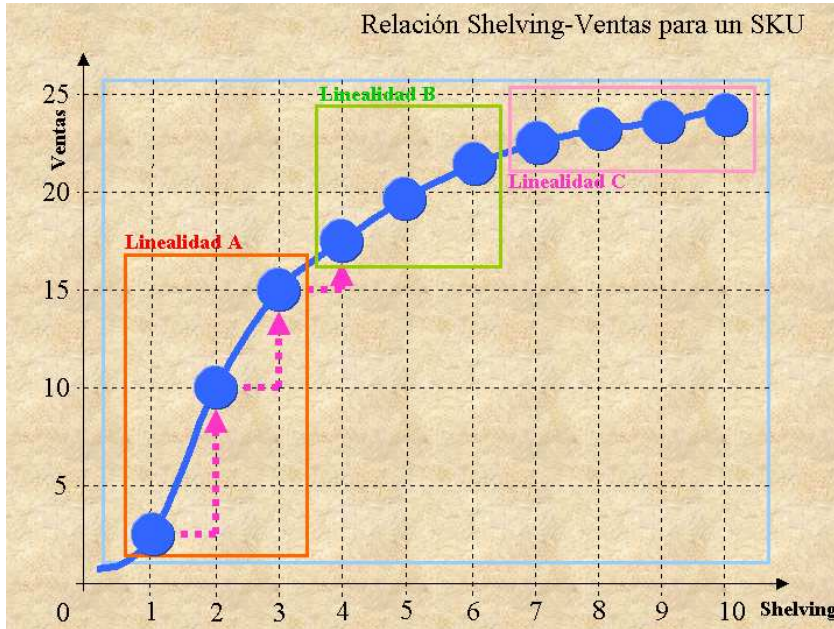
donde en base a un ejemplo ficticio, MrLimpio lanza un nuevo SKU que le permite pasar de (a) a (b) en ventas en detrimento de su competidor LimpiaTop que pasa de (A) a (B). Este competidor, buscando reaccionar, coloca en el mercado un SKU similar que anula a su competidor. En términos netos ambos recuperan las posiciones iniciales pero el número de SKUs se incrementa. Consecuentemente, en la actualidad, un proceso de desarrollo de cartera de SKUs genera una momentánea diferencia incremental de ventas la cual se ve rápidamente compensada por una actividad reaccionaria de la competencia (de fácil concepción) o una migración interna de ventas dentro de la marca. El punto de equilibrio vuelve a alcanzarse en un número superior de SKUs.

Paradigma #2
Cuanto más SKUs se incorporan a una Marca, mayor es el shelving (espacio en góndola) de la misma

Este Paradigma está muy vinculado a la relación Cliente (como canal) y el Proveedor. Se entiende, inicialmente, que cuanto mayor sea el número de SKUs de una marca, las definiciones mínimas de góndola conllevan a una mayor presencia de góndola respecto del resto de las marcas. A su vez se acepta un principio básico dual que enuncia: "A mayor espacio en góndola, mayor debe de ser la venta del producto hasta encontrar el punto de saturación" y por otro lado, "la presencia en góndola medida en frente, debe guardar proporción con el share del SKU de venta en el local". Ambos conceptos nos llevan a buscar idealmente un punto tal que balancee espacio de góndola y ventas en su máximo rendimiento para el cliente. Esto es fácil de alcanzar con herramientas estadísticas y financieras junto con una base de datos detallada de ventas que hoy en día proliferan en los comercios de más de tres cajas.

Es clave resaltar que existe cierta asintocidad a

partir del saturamiento de relación espacio-venta, sin embargo pueden redefinirse segmentos lineales para facilitar el análisis. Como puede verse en la figura adjunta,



el factor crecimiento de la linealidad varía según la cantidad de frente que tiene el SKU.

Sin embargo, hay un elemento que comienza a distorsionar este análisis a partir de un cierto umbral: el número de SKUs total del sistema de la categoría en góndola. La razón principal del "ruido" generado en la superpoblación se debe a la interferencia "cuántica" en el análisis lineal ventas-espacio. La incorporación de un nuevo SKU implica, al menos, el espacio mínimo equivalente a un producto de frente, es decir: una bolsa de jabón en polvo, una botella de agua mineral, una lata de tomate, etc. La distorsión comienza cuando este SKU no alcanza el mínimo de ventas que justifique su utilización de espacio, por lo que, de ser parte del portfolio, le está quitando presencia de góndola a otros SKUs más eficientes respecto a la rotación. A su vez, algunos clientes tienen mínimos de frente que implica dos o más productos en la primer línea de góndola, por lo que la distorsión se maximiza. Finalmente, la operatoria de "replenishment" (reposición) de la góndola en la tienda suele depender del inventario en la misma, ésta a su vez de la cantidad de frentes; por lo que un mal diseño de la relación ventas-frente-frecuencia de recarga impacta directamente en fuera de stock (OOS- out of

stock) y su consecuente pérdida de ventas. Esto lleva a suponer que siempre que se decida la incorporación de un SKU a la marca, debe de estar claro su potencial de ventas y del efecto de "canibalización" en términos de espacio que tendrá para el resto de los SKUs de la propia marca y de la competencia. Esto debe evaluarse a nivel marca para el proveedor, pero también a nivel categoría para el cliente (esto se revisará más detalladamente cuando se analice la interacción implícita en el Category Management).

Adicionalmente, siempre debe tenerse en cuenta las políticas internas del cliente al momento de decidir la asignación del espacio en góndola, su estrategia de rentabilidad y sus tácticas de assortment. Sin embargo, los conceptos revisados suelen ser suficientemente genéricos como para asumir cierta universalidad en la definición de la relación Ventas-Shelving.

la definición de la relación Ventas-Shelving.

Paradigma #3 El Consumidor quiere una mayor cantidad de opciones

El incrementar la cantidad de opciones de producto dentro de una misma marca para el consumidor, se ha vuelto una estrategia de moda en nuestros días. La intención es claramente llegar al target más amplio a través de un portfolio más variado, ganando al consumidor en el frente de batalla de la góndola por ofrecer exactamente el producto que él está buscando. Es por ello que los productores han invertido fuertemente en detectar qué es lo que el consumidor busca y cómo segmentar los distintos nichos de los mismos. Este enriquecimiento del portfolio de opciones es valorado por el consumidor y nos ha permitido progresar como mercado. Sin embargo a mayor número de productos, los ámbitos de diferenciación comienzan a restringirse si es que no aparece ninguna tecnología o innovación que amplíe las fronteras. Es por eso que al minimizarse la diferenciación, también se

distorsiona el proceso de decisión del consumidor, quien se encuentra cada vez más confundido por la apertura de opciones.

El cuestionamiento se centra entonces en balancear opciones, de manera de llegar al cliente en la manera en que se quiere, ya que sobredimensionando el portfolio de productos, puede no ayudar al cliente a realizar la mejor elección. No basta con disponer del producto que satisface exactamente lo que el cliente necesita, también se debe trabajar en que él pueda elegirlo. Una elección incorrecta tiene el mismo efecto que un producto que no satisface. Al final del día, cuando se supera el punto de saturación por diferenciación, los únicos ganadores son los productos de mayor lealtad, ya que el consumidor predefine su decisión de compra.

Cada día es más común que el auge de proliferación de SKUs está deteriorando marcas ya que los consumidores:

- ❖ No saben interpretar las opciones.
- ❖ No pueden relacionar beneficios con sus propias necesidades.
- ❖ Perciben un mayor nivel de Riesgo en la compra.
- ❖ Creen estar pagando más por algo que no necesitan.

Nuevamente, cada marca debe analizar detalladamente cuál es el verdadero beneficio de la introducción de un nuevo SKU en el portfolio de oferta y cómo puede repercutir en las ventas de la marca, en la mente del consumidor y en el loyalty futuro.

Paradigma #4

Cuanto más atomizado es el portfolio de SKUs de una marca, mayor es el éxito al momento de negociar con los clientes

La relación proveedor-cliente es clave para lograr alcanzar exitosamente al consumidor. La sinergia

generable entre ambos puede maximizar el negocio para las partes gracias a un perfecto conocimiento del consumidor, ya que confluyen en un mismo target el consumidor del producto y el consumidor de la cadena. Es por ello que hoy en día el diseño o definición del portfolio de SKUs no sólo está basado en el consumidor, sino también en el cliente como partícipe necesario de vínculo con el mismo. ¿Qué es lo que necesita mi cliente para maximizar su negocio? Si lograrse el proveedor contestar esta pregunta y diseñar el producto que satisfaga a ambos consumidor-cliente, el éxito de su marca/SKU será seguro.

Esto es el Category Management, tan popular hoy en los clientes y proveedores más adelantados, que debe centrarse en generar un Win-Win en aquello que le interesa al cliente. El efecto de la proliferación de SKUs se resume en el cuadro del Anexo I. El Portfolio correcto de productos se vuelve crítico para el Category Management, ya sea se lidere o no el mismo. El exceso de SKUs maximiza una elección errónea del mismo.

SÍNTESIS

Definitivamente hemos puesto en duda los paradigmas fuertemente afianzados en nuestra interpretación del "Go to Market" actual. Una lectura correcta de la realidad ayudará a maximizar el éxito conjunto del proveedor, el cliente y el consumidor: la clave real del éxito sustentable del negocio. Y parte de la estrategia exitosa es la definición correcta del Portfolio de SKUs / producto.

En la próxima entrega, hablaremos de cómo diseñar un portfolio correcto en las circunstancias actuales del negocio. ¿Qué variables considerar? ¿Cómo medirlas? ¿Cómo integrarlas para llegar a una decisión? ¿Cómo asumir riesgos y beneficios?

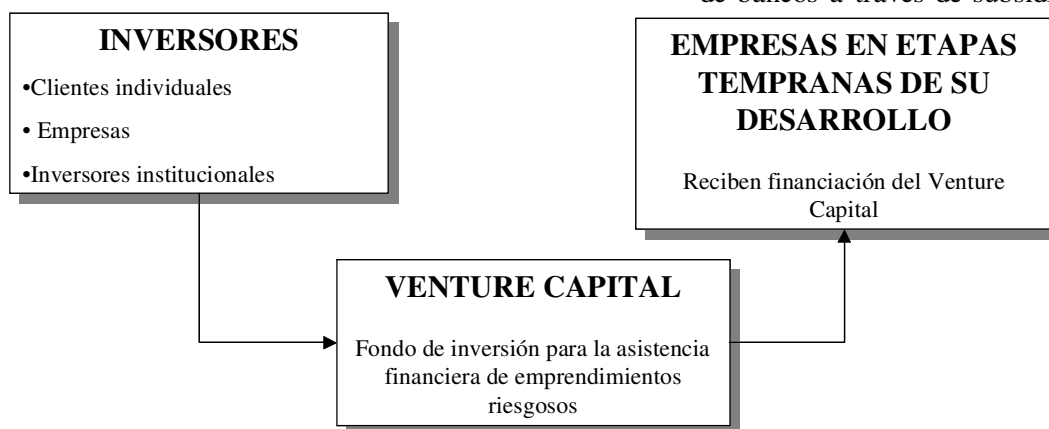
Anexo I - Cuadro de Efectos de Proliferación de SKU's

	Descripción	Efecto
Incrementar Share/Volumen y Profit	El Portfolio de SKUs debe maximizar las variables Share-Volumen –Profit para el cliente.	La maximización de las variables Share-Volumen- Profit repercuten en un negocio más saludable para el cliente, tanto el corto como el largo plazo, haciendo de la categoría un basamento de sus ingresos.
Reducir Fuera de Stocks (OOS)	Minimizar los Fuera de Stock implica reducir al máximo cada vez que un cliente llega a la góndola en búsqueda de un producto o SKU específico.	Estudios actuales han llegado a la conclusión que cada vez que un cliente no encuentra el producto buscado ocurre lo siguiente: 40% compra otra marca en la tienda 30% compra otro SKU de la marca 30% compra en otra tienda
Maximizar Nivel de Servicio	El Assortment o la Variedad de productos que le permitan al consumidor realizar a gusto su compra es parte de los beneficios que ofrece el canal al momento de definir su servicio.	A mayor # de opciones, mayor servicio de variedad.
Incrementar la Satisfacción del Consumidor	Que el consumidor obtenga lo que satisfaga exactamente sus necesidades en la ecuación de valor: Precio- Servicio- Calidad.	A mayor # de opciones, mayor probabilidad de satisfacerlas (ver Paradigma anterior)
Incrementar la transacción promedio	Maximizar el ticket de la categoría.	El orientarse a tamaños o conteos mayores genera un doble efecto: maximiza la facturación y fuerza al ‘loading’ de producto, lo cual satisface tantl al canal como a la marca.
Mejor Rotación	El negocio del canal se basa fuertemente en la rotación financiera de inventarios y pagos. Cuánto mayor sea ésta, mayores serán los rendimientos por \$ invertido.	Un buen Portfolio de SKUs debe orientarse a priorizar aquellos que aseguren un altísimo nivel de recompra. Esto debería considerarse al balancear opciones para el consumidor con SKUs de poca rotación.
Generar Tráfico	En algunos casos, los SKUs son más importantes por el tráfico de clientes que atraen a la tienda que por su rendimiento en sí.	Soportar de manera estratégica en su sentido de tráfico a aquellos SKUs que atraen consumidores a las tiendas aunque no satisfagan algunas de las variables anteriores. Un portfolio de SKUs puede generar sinergias por sobre la suma de cada uno de sus componentes.

CONSIDERACIONES RELEVANTES SOBRE EL NEGOCIO DE "VENTURE CAPITAL" O CAPITAL DE RIESGO Por Rodolfo Apreda

INTRODUCCIÓN

El Venture Capital¹ es un fondo de inversiones ("Venture Capital Fund") manejado por expertos², quienes administran las inversiones de clientes individuales, empresas o inversores institucionales, para la obtención de rentabilidades superiores a las que ofrecen alternativas convencionales. Los fondos se aplican a la asistencia financiera de empresas nacientes o en estadios tempranos de su desarrollo y, por lo tanto, la cartera de empresas tiene perfiles elevados de riesgo. La siguiente figura presenta a los protagonistas de este esquema de financiación e inversión.



Esquema del origen y aplicación de los fondos a cargo de un Venture Capital.

¹ Se podría traducir como Administrador de Capital de Riesgo.

² En general, los socios del Venture Capital han desarrollado carreras previas y exitosas, poseen estructuras relacionales muy ricas cultivadas a lo largo de años, y exhiben calificaciones técnicas elevadas. Históricamente, el ingreso de los bancos de inversión y departamentos corporativos para el venture capital de empresas proveedoras, ha sido un desarrollo posterior a la etapa fundacional del negocio del venture capital como emprendimiento de "socios privados y exitosos".

Es un administrador de portafolios cuyos activos son las empresas asistidas (llamadas empresas de portafolio).

El desarrollo de esta figura para la inversión y la financiación comienza al finalizar la Segunda Guerra Mundial, como innovación que producen algunos fondos de inversión organizados alrededor del área de Boston, por medio de equipos técnicos formados por ejecutivos y académicos, con el objetivo de proporcionar financiación a nuevos emprendedores o empresas que estaban en condiciones de llevar a cabo un salto cuantitativo y también cualitativo en sus operaciones cotidianas. A medida que estos fondos especializados pudieron exhibir no sólo supervivencia, sino éxito sustentable, nuevos competidores entraron en este negocio, por medio de bancos a través de subsidiarias especializadas,

intermediarios financieros prestigiosos en el mercado de capitales, y hasta grandes corporaciones multinacionales que crearon divisiones autónomas en su estructura empresarial para

la asistencia de proveedores por medio de este canal de financiación. Actualmente, el negocio del Venture Capital se ha instalado con gran solidez y presencia en los Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, India, Israel, mientras que tiene un promisorio futuro en países de Latinoamérica, como Chile, Brasil, y la Argentina³.

³ En la Argentina, desde 1994 al 2001 los emprendimientos financiados por Venture Capital fueron numerosos, tanto en la forma convencional de asistencia, como en la compra de la empresa para su incubación y posterior venta a cargo del Venture Capital [Apreda (2002)]. En América Latina, esta operatoria ha consolidado presencia y difusión, al punto que

Nos interesa destacar cinco aspectos del negocio del Venture Capital:

- ✓ La particular vinculación que establece el Venture Capital con la empresa asistida;
- ✓ Las consecuencias, para una empresa, de recibir este tipo de asistencia financiera;
- ✓ La forma habitual de instrumentarse la financiación;
- ✓ El retiro del Venture Capital;
- ✓ El rol fiduciario del Venture Capital

Vinculación de la empresa con su Venture Capital

La empresa se vincula con el Venture Capital por dos caminos de acceso alternativos:

- Ha buscado financiación en canales tradicionales, descubriendo que no son asequibles en términos de riesgo, oportunidad, y costo financiero. Por lo tanto, la empresa se acerca al Venture Capital cuando no obtiene financiación convencional, o cuando en los ámbitos de financiación tradicional le aconsejan este camino.

- El Venture Capital, que entre otras cosas posee un eficiente sistema de inteligencia económica orientado a descubrir emprendimientos de riesgo pero basados en ideas valiosas que podrían convertirse en sucesos perdurables, localiza a la empresa y le propone su asistencia financiera.

La empresa debe someter su proyecto de inversión a la consideración del Venture Capital que, además, procede llevando a cabo un proceso de

una organización, LAVCA, con sede en Washington, nuclea a protagonistas de este negocio de inversión y financiamiento en los países latinoamericanos.

investigación acerca de la organización, proveedores, bancos, clientes, y sus fundadores para comprobar si se ajusta a sus estándares de adjudicación de fondos. Este proceso se conoce como de Due Diligence. Si el proyecto de inversión resulta atractivo, y el Due Diligence es satisfactorio, la empresa pasará a integrar el portafolio de empresas del Venture Capital.

La vinculación se concreta por medio de un contrato de participación, que incluye una cesión voluntaria parcial o total de ciertos derechos de control y gestión empresarial a favor del proveedor de los fondos.

Consecuencias para la empresa

La vinculación de una empresa con un Venture Capital es una señal importante para los mercados:

- El Venture Capital Fund aporta management y “capital de reputación”.
- Mejora la calificación de riesgo de la empresa, así como las condiciones crediticias de sus proveedores habituales.
- La empresa obtiene condiciones más ventajosas para financiación bancaria de corto plazo. Finalmente, la robustece para un futuro acceso al mercado de capitales.

La instrumentación de la financiación

Desde hace medio siglo han sido numerosas las empresas que lograron su financiación, en primer lugar, y su incorporación a los mercados de capitales, en segundo lugar, gracias al Venture Capital. No es sorprendente, por lo tanto, que se hayan experimentado numerosas instrumentaciones para llevar a cabo la financiación de tales organizaciones. Un proceso de ensayo y error ha dejado algunas variantes que gozan de gran aceptación en el mercado. Nos vamos a referir a una de ellas, basada en un

instrumento financiero muy flexible y que se está volviendo canónico en su utilización generalizada: la Acción Preferida convertible en Acciones Ordinarias. Creemos que resultará ventajoso para el lector que presentemos una narrativa que ilustre la utilización del instrumento, así como la particular programación de la financiación (denominada Staging), que ya es habitual en el accionar de muchos Venture Capital.

i) Acción Preferida convertible en acciones ordinarias

Cuando el Venture Capital entrega aportes monetarios a la financiación de la empresa, recibe como contrapartida este instrumento que consiste, básicamente, en un colectivo financiero formado por dos componentes:

- una acción preferida;
- una opción de convertibilidad en acciones ordinarias.

Desde el punto de vista de una acción preferida⁴, se comporta en algunos aspectos como un bono, puesto que proporciona a su tenedor servicios periódicos, contractuales, de flujos de caja denominados dividendos preferidos⁵.

Con respecto a la cláusula de convertibilidad, se trata de un derecho a la obtención de acciones ordinarias (en rigor, una opción de canje de acciones preferidas por acciones ordinarias), que le permitirá al Venture Capital llevar a cabo el proceso (denominado Exit) por el cual se desvincula de la empresa asistida.

ii) Staging

⁴ Destaquemos que las características de las acciones preferidas convertibles difieren de las tradicionales que poseían duración indefinida, en general no accedían a derechos de control, y no repagaban principal. Estas características, en cambio están presentes y son mandatorias, para las acciones preferidas convertibles en acciones. El lector puede acceder a la propuesta de acciones preferidas convertibles de uno y de dos pisos, Rodolfo Aprea (2004) en el Documento de Trabajo 260 de la Ucema (www.cema.edu.ar/publicaciones).

⁵ Es habitual que se diseñen dividendos preferidos constantes en valor nominal, en analogía con los servicios de intereses para bonos a renta fija.

El contrato que vincula a la empresa con el Venture Capital establece que el aporte del Venture Capital no consiste, en general, en un pago único al inicio. Por el contrario se establece un programa de aportes financieros, de acuerdo al cumplimiento de metas de desempeño, operativas o estratégicas. De no satisfacerse algunas metas el Venture Capital tiene la opción de retirarse del emprendimiento o aumentar sus derechos de control. Un mecanismo habitual, cuando se utilizan acciones preferidas convertibles, consiste en las siguientes etapas:



El retiro del Venture Capital (EXIT)

El Venture Capital se puede retirar de la vinculación que lo une con la empresa por varios motivos. El más negativo de los escenarios se produce durante la vigencia del Staging en donde el incumplimiento de metas contractuales puede disparar cláusulas de desvinculación automáticas.

Otro escenario negativo lo constituye aquel en el cual el Venture Capital y los fundadores enfrentan un conflicto de intereses que deviene insoluble. La relación se termina de acuerdo a las modalidades diseñadas para estas circunstancias en los contratos.

También el retiro puede producirse en un nivel de éxito que podemos denominar intermedio, cuando se estima que la empresa podría venderse a un grupo empresarial que está dispuesto a incorporarla a su cartera de emprendimientos. Si la oferta es buena, los fundadores y el Venture Capital obtienen una rentabilidad importante por la inversión correspondiente. Sin embargo, el escenario más interesante para la salida del Venture Capital se produce cuando la empresa concurre al mercado de capitales para llevar a cabo su oferta pública inicial de acciones.

El rol fiduciario

Hemos definido este importante concepto, que está en la base misma de las democracias representativas y el capitalismo, en Apreda (2005)⁶.

El rol fiduciario tiene lugar en el marco de una relación que solicita al menos dos participantes:

- el fiduciario

- uno o más beneficiarios

Esta relación requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- i) el fiduciario se compromete, voluntariamente, a cuidar los intereses y lograr los objetivos que le encomiendan los beneficiarios, a quienes representa;
- ii) para llevar a cabo sus tareas, el fiduciario asume un conjunto de deberes y de estándares de conducta que, en general, lo comprometen a un comportamiento hacia el beneficiario como la que el mismo mostraría, sistemáticamente y a lo largo del tiempo, para el cuidado y la defensa de sus propios intereses y objetivos.

La relación en la cual se lleva a cabo el ejercicio del rol fiduciario se denomina relación fiduciaria. El Venture Capital desempeña un doble rol fiduciario:

- a) con respecto a sus inversores tiene deberes fiduciarios claros, en particular el de lealtad y diligencia, así como el cumplimiento de la norma de conducta que se denomina “la regla del buen hombre de negocios”. En el marco de la perspectiva del enfoque de relaciones “agente-principal”, es agente de sus inversores;
- b) con respecto a las empresas cuya financiación procura, las llamadas empresas de portafolios, se trata de un fiduciario en tanto en cuanto adquiera derechos de control delegados por los socios fundadores. Esta es una situación muy compleja, porque las empresas son deudoras del Venture Capital y éste, en el marco de relaciones de tipo “agente-principal” es principal, tal como ocurre con los bancos con respecto a las empresas que asisten financieramente. Desde este punto de vista, las empresas tienen también un rol fiduciario que deben hacia el Venture Capital.

En suma, el Venture Capital es un vehículo de inversión y de financiación particularmente aconsejable para continuar su aplicación en la Argentina, en el proceso de restablecer la confianza en el mercado de capitales de oferta privada y de oferta pública.

⁶ Rodolfo Apreda. Mercado de Capitales, Administración de Portafolios y Corporate Governance, Editorial La Ley, Buenos Aires, primera edición 2005, primera reimpresión 2006.

DEFENSA NACIONAL: PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES - ¿ENFOQUE PARA EL SIGLO XXI?

Por Alejandro Corbacho

Es claro que en la actualidad la humanidad está pasando por un momento de turbulencia creciente. Desde el fin de la Guerra Fría, a principios de los años 90, las certezas que se habían instalado en los años posteriores al fin de la Segunda Guerra Mundial fueron remplazadas por una gran incertidumbre. La nueva etapa está signada por la expansión de un proceso de globalización que auguraba una nueva era de paz y prosperidad. Sin embargo, el optimismo inicial se vio afectado por sucesivos conflictos que han modificado sustancialmente las condiciones de seguridad global. Bajo este nuevo escenario, los estados se han visto en la necesidad de modificar el proceso por el cual se preparan para enfrentar y superar cualquier obstáculo que pueda afectar el normal desarrollo de sus sociedades y la búsqueda de la prosperidad a través del comercio y la industria. De este modo, la planificación para la defensa es una tarea vital para la continuidad de los estados y para la construcción de un ambiente internacional favorable. Frente a la situación mundial imperante, la elaboración de previsiones para el futuro se ha vuelto muy dinámica y es un desafío creciente para quienes tienen la responsabilidad de llevarla a cabo. Para el mundo empresario y, en particular, para los responsables de elaborar planes para el futuro de sus empresas puede resultar interesante echar una mirada a cuáles han sido las modificaciones en el modo que los estados elaboran sus previsiones para navegar en las agitadas aguas presentes y por venir.

“Para el mundo empresario y, en particular, para los responsables de elaborar planes para el futuro de sus empresas puede resultar interesante echar una mirada a cuáles han sido las modificaciones en el modo que los estados elaboran sus previsiones para navegar en las agitadas aguas presentes y por venir.”

EL NUEVO ESCENARIO ESTRATÉGICO

Para los gobernantes y los profesionales militares estos son tiempos confusos. En el caso de los conflictos armados, los parámetros tradicionales

de la guerra convencional entre estados rivales han sido desbordados. Bajo las nuevas condiciones los elementos y valores de la posmodernidad chocan con los de la premodernidad, lo cosmopolita se confronta con las visiones estrechas y el sistema de estados fundado a partir de la Paz de Westfalia está siendo desafiado por nuevas fuerzas subestatales y transnacionales. En consecuencia, las sofisticadas fuerzas armadas de Occidente deben coexistir con un mundo de estados fallidos gobernados por grupos étnicos paramilitares; regímenes delincuentes equipados con misiles, armas atómicas o gases tóxicos; y con el terrorismo radical capaz de cometer atentados que produzcan muertes masivas.

La revolución tecnológica que moviliza a la globalización ha comprimido el tiempo y el espacio permitiendo que acciones distantes tengan efectos locales y viceversa. Los actores subestatales y transnacionales han aumentado y los patrones de conflicto se han vuelto complejos e impredecibles. En este aspecto en particular, la guerra se ha vuelto, al mismo tiempo, moderna (continuando con la idea de guerra convencional entre estados), posmoderna (reflejando el cosmopolitismo de los valores Occidentales de guerra limitada, imposición de la paz, e intervención humanitaria), y premoderna (basada en el particularismo, antiguas divisiones políticas de identidad y extremismo). Por lo tanto conviven los machetes y el pensamiento milenarista, extremista y suicida que calza zapatillas Nike, usa anteojos Rayban, computadoras y celulares. Quienes aspiran a poseer armas nucleares lapidan a las mujeres acusadas de adulterio. A la revolución tecnológica militar occidental se le opone la lógica de la guerra asimétrica que apunta a superarla o debilitarla empleando tácticas, armas o

tecnologías no tradicionales e innovativas, para así producir un gran impacto psicológico y estado de confusión. Por lo tanto, en los tiempos de la asimetría se requiere actuar, organizar y pensar diferente que los oponentes para maximizar las ventajas propias y explotar las debilidades del oponente con el fin de obtener la iniciativa y mayor libertad de acción. El planeamiento para la defensa de los estados debe incorporar estos nuevos desafíos.

PLANEAMIENTO PARA LA DEFENSA: AYER Y HOY

En el contexto más o menos estático de la Guerra Fría desplegado como telón de fondo en la escena internacional se elaboraban los cálculos que establecían los planes de defensa. La forma tradicional de planeamiento se iniciaba con el conocimiento o la determinación de la **“Amenaza”** y de la previsión de sus posibles cursos de acción. A partir de allí se construía un número limitado de **escenarios** que determinaban las capacidades o los medios necesarios para enfrentar y anular la amenaza. Esta planificación servía de fundamento para las decisiones sobre renovación de armamento o nuevas adquisiciones. En algunos casos, estas previsiones se debían confrontar con **restricciones presupuestarias** que finalmente alcanzaban para la compra de lo esencial, pero parcial de los sistemas requeridos, posponiendo su concreción para momentos presupuestarios más favorables.

En la actualidad ante escenarios futuros cada vez más complejos y donde las amenazas se presentarán de forma más sutil, multipolar e indefinida obligan a un abordaje más general de la situación para aportar soluciones novedosas. El planeamiento ya no se enfoca en determinar los medios necesarios para un tipo concreto de conflicto o misión específica, sino que es mucho más general y apunta a la obtención de amplias Capacidades para abarcar un espectro mayor de desafíos. En términos militares, se entiende por Capacidad al conjunto de factores (sistemas de armas, infraestructura, personal y apoyo logístico)

constituidos en base a principios y procedimientos doctrinales que pretenden lograr un efecto militar en el nivel correspondiente para cumplir las misiones asignadas. Por lo tanto, una Capacidad militar no es sólo un sistema de armas, sino un conjunto de factores importantes para la consecución del efecto deseado¹. El nuevo procedimiento pretende estudiar bajo una única visión conjunta cada una de las Capacidades, para establecer sus requisitos, analizar sus carencias, proponer soluciones y valorarlas.

Para determinar las Capacidades, en especial las más genéricas, es necesario el conocimiento exacto de para qué son requeridas. Esto es, interpretar lo más exactamente posible qué deben ser capaces de hacer las fuerzas armadas para alcanzar los objetivos, misiones y cometidos encomendados. Las Capacidades se derivan de los objetivos establecidos por la política de defensa. Estos objetivos son establecidos por el poder político que también especifica las responsabilidades de cada uno de los actores comprometidos y define en general las misiones para las Fuerzas Armadas. Por lo tanto, este método de planeamiento se inicia desde arriba y orienta la acción de los escalones inferiores.

Un desafío que se presenta a los planificadores es transformar a las Capacidades en acciones concretas y en múltiples áreas. Para ello, son necesarios dos pasos.

- **Primero**, la desagregación o subdivisión de las capacidades para descomponer el problema en partes más manejables. Al respecto, cada país confecciona su propio listado. Las Capacidades están conformadas por los siguientes elementos: material, infraestructura, recursos humanos, adiestramiento, doctrina y organización.
- **Segundo**, se debe alcanzar la definición más exacta posible de los probables escenarios de actuación. Determinar en

¹ Nota del Editor: En ese sentido este enfoque de planeamiento es muy similar al planeamiento por competencias que algunas empresas utilizan, las similitudes son notables.

dónde actuarían las Fuerzas Armadas, contra quién, bajo qué condiciones, y qué se quiere que sean capaces de hacer. A partir de ello se deducen las misiones y cometidos de las Fuerzas Armadas y se cuantifican las necesidades para cada Capacidad.

El planeamiento por Capacidades introduce una visión conjunta en la determinación, definición y armonización de las necesidades y los medios a emplearse ausente en los viejos sistemas de planeamiento. Ello proporciona un fundamento más racional para la decisión sobre la adquisición de armamento y ofrece una solución integral que contempla las necesidades de una sola vez. Este modo de planeamiento define “paquetes de actuación” a aplicar en cada una de las capacidades y, por lo tanto, no será una lista de compras elevada por cada sector interesado. Además deben incluir las estimaciones sobre la viabilidad económica y la valoración de la cobertura de cada Capacidad. Se espera también que ello redunde en una mejor interoperabilidad entre los distintos ejércitos nacionales y en la optimización de los recursos disponibles. Por lo tanto, se considera que es un procedimiento útil para enfrentar situaciones cambiantes aportando flexibilidad y ahorro de recursos.

REQUISITOS DE LIDERAZGO

La literatura especializada coincide en señalar que los cambios en el escenario mundial y en el modo de planificar para la defensa requiere un desarrollo paralelo de nuevas capacidades y competencias mentales en los responsables de llevarlas a cabo.

Al liderazgo convencional se lo caracteriza como muy cauteloso y carente de un pensamiento fresco, creativo e ingenioso. El Secretario de Defensa de los Estados Unidos, Donald Rumsfeld describió ante los graduados de la Universidad de la Defensa la necesidad de un pensamiento innovador: “el futuro requerirá de nosotros que pensemos de modo diferente y que desarrollemos las clases de fuerzas y capacidades que puedan

adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos y a circunstancias inesperadas”. Y propuso “énfatizar la cultura de la creatividad y aceptar inteligentemente los riesgos... ser más proactivos y no reactivos anticipando las nuevas amenazas antes que surjan mientras que, al mismo tiempo, desarrollamos nuevas capacidades...” Es decir que hay que prepararse para “confrontar situaciones volátiles, inciertas, complejas y ambiguas”.

Los líderes estratégicos deben poseer “agilidad estratégica” definida como la habilidad para adaptarse, conceptual y físicamente a los cambios en el ambiente internacional. Deben ser capaces de mirar al caos desde ángulos diferentes e inexplorados para poder establecer los procedimientos, llevarlos a cabo, comunicarlos y explicarlos en forma de órdenes, directivas o documentos internos. Deben poseer un enfoque conjunto de las operaciones y capacidad para lidiar con elevados niveles de complejidad. Al mismo tiempo deben poseer “agilidad intelectual” que les permita explorar intelectualmente, correr riesgos y utilizar la intuición. Por último, deben ser concientes de que no existe una sola solución óptima para los distintos tipos de problemas.

CONCLUSIONES

A diferencia de los procedimientos anteriores, el método de planeamiento por Capacidades tiene por objeto contrarrestar lo que sería capaz de hacer una amenaza (cómo) y no específicamente contra quién y en dónde. Entre sus ventajas se sumaría que su elaboración permite establecer las pautas de evolución en el mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, proporciona al planeamiento de recursos los criterios para la priorización de capacidades desde la óptica conjunta. En un mundo volátil e incierto en el cual la humanidad se encuentra actualmente puede ser interesante conocer que métodos han desarrollado algunas organizaciones, en este caso los estados para confrontar las condiciones de seguridad internacional imperante. Para sus impulsores, el método de planeamiento por Capacidades permitiría aportar soluciones imaginativas.

“Los líderes estratégicos deben poseer agilidad estratégica definida como la habilidad para adaptarse, conceptual y físicamente a los cambios en el ambiente internacional..”

DESEMPEÑO ECONÓMICO EN EL TRANCURSO DE LOS AÑOS

Por Douglass North

“Las organizaciones políticas modelan el desempeño económico porque definen e implantan las reglas económicas.”

SECCIÓN I¹

La historia económica versa sobre el desempeño de las economías en el transcurso de los años. El objetivo de las investigaciones en este campo no sólo es hacer que el pasado económico sea más claro, sino también contribuir a la teoría económica al proporcionar un marco analítico que nos permita entender el cambio económico. Una teoría de la dinámica económica comparable en su precisión a la teoría general del equilibrio sería la herramienta de análisis ideal. Al no existir dicha teoría, podemos describir las características de economías pasadas, examinar el desempeño de la economía en diferentes momentos y llevar a cabo análisis de estática comparada, pero faltaría un entendimiento analítico de la manera en que evolucionan las economías.

Una teoría de la dinámica económica es, asimismo, fundamental para el campo del desarrollo económico. No es un secreto el porqué este campo no ha logrado desarrollarse durante las cinco décadas que siguieron al fin de la segunda Guerra Mundial. La teoría neoclásica es sencillamente una herramienta inadecuada para

“La teoría neoclásica es sencillamente una herramienta inadecuada para analizar y prescribir políticas que induzcan el desarrollo. Se preocupa por la operación de los mercados mas no de cómo éstos se desarrollan.”

“...esa teoría incluyó dos supuestos erróneos: i) que las instituciones no tienen importancia, y ii) que el tiempo no importa.”

analizar y prescribir políticas que induzcan el desarrollo. Se preocupa por la operación de los mercados mas no de cómo éstos se desarrollan. ¿Cómo puede prescribir políticas sin entender la manera en que se desarrollan las economías? Son precisamente los métodos utilizados por los economistas neoclásicos los que han impuesto el tema y los que han militado en contra de tal desarrollo. Esa teoría, en la forma prístina que le

otorgó precisión matemática y elegancia, modeló un mundo sin fricciones y estático. Al aplicarla a la historia y al desarrollo económicos, se centró en el desarrollo tecnológico y más recientemente en inversiones de capital humano, pero hizo de lado la estructura de incentivos presente en instituciones que determinan el grado de inversión social en dichos factores. En el análisis del desempeño económico a lo largo de los años, esa teoría incluyó dos supuestos erróneos: i) que las instituciones no tienen importancia, y ii) que el tiempo no importa.

Este ensayo es sobre instituciones y tiempo. No ofrece una teoría de la dinámica económica que se pueda comparar con la teoría de equilibrio general. No contamos con semejante teoría. Más bien, proporciona el andamiaje inicial de un marco analítico capaz de aumentar nuestra comprensión de la evolución histórica de las economías y una guía, necesariamente burda, para las políticas en su tarea constante de mejorar el desempeño económico de las economías. El marco analítico es una modificación de la teoría neoclásica. Conserva el supuesto básico de escasez, y por ende competencia, y las herramientas analíticas de la teoría microeconómica. Modifica el supuesto de racionalidad. Añade la dimensión del tiempo.

¹ Conferencia de Douglass C. North en Estocolmo, Suecia, el 9 de diciembre de 1993 al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas. (Estoy en deuda con Robert Bates, Lee y Alexandra Benham, Avner Grief, Margaret Levi, Randy Nielsen, John Nye, Jean-Laurent Rosenthal, Norman Schofield y Barry Weingast por sus comentarios a una versión anterior de este artículo). Traducción del inglés de Herzonía Yáñez.

Las instituciones forman la estructura de incentivos de una sociedad y, por tanto, las instituciones políticas y económicas son las determinantes fundamentales del desempeño económico. El tiempo, en tanto se relaciona con cambios económicos y sociales, es la dimensión en la cual el proceso de aprendizaje de los humanos conforma la manera en que se desarrollan las instituciones. Esto es, las creencias que mantienen los individuos, los grupos y las sociedades y que determinan sus preferencias son consecuencia de su aprendizaje a lo largo del tiempo, y no sólo del lapso de vida de un individuo o de una generación; son el aprendizaje incorporado en individuos, grupos y sociedades, acumulativo en el tiempo y transmitido de una generación a otra por la cultura de cada sociedad.

En las dos siguientes secciones de este ensayo se resume el trabajo que, con otros, he realizado sobre la naturaleza de las instituciones y la manera en que afectan el desempeño económico (sección ii), para posteriormente caracterizar la naturaleza del cambio institucional (sección iii). En las cuatro secciones restantes se describe un enfoque cognoscitivo-científico sobre el aprendizaje humano (sección iv); se proporciona un enfoque institucional-cognoscitivo a la historia económica (sección v); se señalan las implicaciones de este enfoque para mejorar nuestra comprensión del pasado (sección vi) y, por último, se mencionan consecuencias para políticas actuales de desarrollo (sección vii).

SECCIÓN II

Las instituciones son imposiciones creadas por los humanos y estructuran y limitan sus interacciones. Se componen de imposiciones formales (por ejemplo, reglas, leyes, constituciones), informales (por ejemplo, normas de comportamiento, convenciones, códigos de conducta autoimpuestos) y sus respectivas características impositivas. En conjunto, definen la estructura de incentivos de las sociedades, y específicamente de las economías.

Las instituciones y la tecnología utilizada determinan los costos de las transacciones y las transformaciones que se suman a los costos de producción. Fue Ronald Coase (1960) quien hiciera la relación fundamental entre instituciones, costos de transacción y la teoría neoclásica. El resultado neoclásico de mercados eficientes sólo se obtiene cuando las transacciones no tienen costo. Sólo según condiciones de negociación sin costo los actores llegarán a la solución que maximiza el ingreso agregado, independientemente de los arreglos institucionales. Cuando negociar sí tiene un costo, las instituciones cobran importancia. Y negociar implica un costo. En un estudio empírico, John J. Wallis y North (1986) demostraron que, en 1970, 45% del PBI estadounidense se dedicaba al sector de transacciones. Se crean mercados eficientes en el mundo real cuando la competencia es lo suficientemente fuerte, por arbitraje y realimentación eficiente de información, para aproximarse a las condiciones transacción-costo-cero de Coase, y las partes pueden realizar las ganancias del comercio inherente en el argumento neoclásico.

Pero los requisitos informativos e institucionales necesarios para alcanzar mercados tan eficientes son estrictos. Los jugadores no sólo deben tener objetivos; deberán asimismo conocer la manera correcta de lograrlos. ¿Pero cómo saben los jugadores cuál es la manera correcta de lograr sus objetivos? La respuesta desde la perspectiva de la racionalidad instrumental es que, a pesar de que los actores pueden tener modelos inicialmente distintos y erróneos, el proceso informativo de realimentación y los árbitros corregirán los modelos en un principio incorrectos, castigarán el comportamiento descarriado y llevarán a los jugadores sobrevivientes a corregir modelos.

Un requisito incluso más riguroso del modelo de la disciplina del mercado competitivo es que, cuando existen costos de transacción significativos, las consiguientes instituciones del mercado se diseñarán para inducir a los actores a adquirir la información esencial que les llevará a corregir sus modelos. La implicación es no sólo que las instituciones se planean con el fin de obtener resultados eficientes, sino que pueden ignorarse en un análisis económico puesto que no

"Los individuos por lo general actúan con base en información incompleta y con modelos subjetivamente derivados que con frecuencia son erróneos"

tienen una función independiente en el desempeño económico.

Estos son requisitos estrictos que sólo se cumplen excepcionalmente. Los individuos por lo general actúan basados en información incompleta y con modelos subjetivamente derivados que con frecuencia son erróneos; la realimentación de la información es por lo general insuficiente para corregir estos modelos subjetivos. Las instituciones no necesarias –ni incluso usualmente– son creadas con el fin de ser socialmente eficientes; más bien, éstas, o por lo menos las reglas formales, son creadas para servir los intereses de quienes tienen el poder de negociación para crear nuevas reglas. En un mundo de transacciones de costo cero, el poder de negociación no afecta la eficiencia de los resultados, pero en un mundo de costos positivos, sí afecta.

Es excepcional encontrar mercados económicos que se aproximen a las condiciones necesarias para lograr la eficiencia. Es imposible encontrar mercados políticos que lo hagan. La razón es muy clara: los costos de las transacciones son los de especificar lo que se está intercambiando y los de hacer valer los acuerdos consiguientes. En los mercados económicos, lo que se especifica (mide) son los atributos valiosos –las dimensiones físicas y de derechos de propiedad– de los bienes y servicios o del desempeño de los agentes. Si bien la medición con frecuencia es costosa, hay algunos criterios estándar: las dimensiones físicas tienen características objetivas (tamaño, peso, color, etcétera), y las dimensiones de derechos de propiedad se definen en términos legales. La competencia también tiene una función decisiva en reducir los costos de implantación. El sistema judicial ofrece cumplimiento coercitivo. No obstante, en el pasado y hoy, los mercados económicos son característicamente imperfectos y están agobiados por altos costos de transacción.

El medir y hacer valer los acuerdos en mercados políticos es mucho más complejo. Lo que se intercambia (entre electores y legisladores en una democracia) son promesas por votos. El votante difícilmente busca informarse porque la

probabilidad de que su voto personal sea decisivo es muy escasa; además, la complejidad de los problemas produce una incertidumbre genuina. La ejecución de acuerdos políticos está plagada de dificultades. La competencia es mucho menos efectiva que en los mercados económicos. En lo que se refiere a una variedad de políticas sencillas, fáciles de medir, y de importancia para el bienestar del elector, éste muy bien puede estar informado, pero más allá de temas claros de política, sobreviene el estereotipo ideológico y (como examinaré adelante, en la sección iv), modela el consiguiente desempeño de las economías. Es la organización política la que define y hace valer los derechos de propiedad y, por consiguiente, no es de sorprender que los mercados económicos eficientes sean excepcionales.

‘Esto es, si el marco institucional premia la piratería, surgirán entonces organizaciones pirata; y si el marco institucional premia las actividades productivas, surgirán organizaciones –empresas– que se dediquen a actividades productivas.’

SECCIÓN III

Es la interacción entre instituciones y organizaciones la que da forma a la evolución institucional de una economía. Si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones y sus empresarios son los jugadores.

Las organizaciones se conforman por grupos de individuos unidos por un propósito común con el fin de lograr ciertos objetivos. Entre éstas se incluyen las políticas (por ejemplo, partidos políticos, el senado, un concejo municipal, cuerpos reguladores), las económicas (por ejemplo, empresas, sindicatos, granjas familiares, cooperativas), las sociales (por ejemplo, iglesias, clubs, asociaciones deportivas) y las educativas (por ejemplo, escuelas, universidades, centros de capacitación vocacional).

Se crean organizaciones que reflejan las oportunidades ofrecidas por la matriz institucional. Esto es, si el marco institucional premia la piratería, surgirán entonces organizaciones pirata; y si el marco institucional premia las actividades productivas, surgirán organizaciones –empresas– que se dediquen a actividades productivas.

El cambio económico es un proceso ubicuo, progresivo e incremental que es a su vez consecuencia de las decisiones que, de manera individual, toman día a día los actores y empresarios de organizaciones. Mientras que la gran mayoría de estas decisiones son de rutina (Nelson y Winter, 1982), algunas traen consigo la alteración de “contratos” existentes entre individuos y organizaciones. Algunas veces esa recontractación se puede lograr dentro de la estructura de derechos de propiedad y reglas políticas existentes, pero en otras las nuevas formas de contratación precisan de una modificación de las reglas. De la misma manera, las normas de comportamiento que rigen los intercambios deberán modificarse gradualmente, si no, languidecerán. En ambos casos, las instituciones padecen alteraciones.

Las modificaciones surgen porque los individuos perciben que les podría ir mejor si reestructuran los intercambios (políticos o económicos). La fuente de estos cambios de percepción puede ser exógena a la economía –por ejemplo, un cambio en el precio o la calidad de un producto competitivo en otra economía que cambia las percepciones de los empresarios en la economía en cuestión sobre oportunidades lucrativas–. Pero la fuente de cambio más fundamental en el largo plazo es el aprendizaje de los individuos y los empresarios de organizaciones.

Si bien la curiosidad ociosa puede producir aprendizaje, el ritmo de éste reflejará la intensidad de la competencia entre organizaciones. La competencia, que refleja la escasez ubicua, lleva a las organizaciones a aprender para sobrevivir. El grado de competencia puede variar y, en efecto, varía. A mayor grado de poder monopólico, menor el incentivo por aprender.

La velocidad del cambio económico es una función del ritmo del aprendizaje, pero la dirección de dicho cambio es función de las retribuciones esperadas al adquirir diferentes tipos de conocimientos. Los esquemas mentales que desarrollan los jugadores conforman sus percepciones sobre las retribuciones.

SECCIÓN IV

Es preciso dismantelar el supuesto de racionalidad subyacente en la teoría económica para poder acercarnos de manera constructiva a la naturaleza del aprendizaje humano. La historia nos muestra que las ideas, ideologías, mitos, dogmas y prejuicios son importantes; y es preciso comprender la manera en que evolucionan para lograr mayores avances en el desarrollo de un

“El aprendizaje implica desarrollar una estructura por medio de la cual se interpretan las diferentes señales que reciben los sentidos.”

marco de referencia para entender el cambio social. El marco de decisión racional supone que los individuos saben qué los beneficia y actúan basados en ese conocimiento. Esto puede ser cierto en el caso de individuos que toman decisiones en los mercados muy desarrollados de las economías modernas, pero es patentemente falso cuando se toman decisiones en condiciones de incertidumbre –las condiciones que han caracterizado las decisiones políticas y económicas que modelaron (y siguen modelando) el cambio histórico–. Herbert Simon (1986, pp. S210-211) expresa estos problemas de manera breve:

- Si aceptamos la proposición de que tanto el conocimiento como el poder de computación del que toma las decisiones están limitados de manera estricta, entonces debemos establecer una distinción entre el mundo real y la percepción que de éste tiene el actor, así como su razonamiento sobre aquél. Esto es, debemos construir una teoría (y probarla empíricamente) sobre el proceso de decisión. Nuestra teoría debe incluir no sólo los procesos de razonamiento, sino también los que generaron la representación subjetiva del actor sobre el problema, el marco de cada actor.

- El marco analítico que debemos construir deberá basarse en la comprensión de cómo se da el aprendizaje humano. Nos falta camino por recorrer antes de poder construir una teoría al respecto, pero la ciencia cognoscitiva ha logrado inmensos avances en años recientes –suficientes para sugerir un enfoque tentativo que nos puede ayudar a comprender la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

El aprendizaje implica desarrollar una estructura por medio de la cual se interpretan las diferentes señales que reciben los sentidos. La arquitectura

inicial de dicha estructura es genética, pero los andamios subsiguientes son el resultado de las experiencias de cada individuo. Estas experiencias se pueden clasificar en dos tipos –las provenientes del medio físico y las que provienen del sociocultural y lingüístico–. Las estructuras consisten en categorías –clasificaciones que gradualmente evolucionan desde la más temprana niñez para organizar nuestras percepciones y nos mantienen informados sobre nuestra memoria de resultados analíticos y experiencias–. Al construir sobre estas clasificaciones, formamos modelos mentales que explican e interpretan el medio –característicamente en maneras que son pertinentes a alguna meta–. Tanto las categorías como los modelos mentales evolucionan, reflejando la realimentación que se deriva de nuevas experiencias: realimentación que en ocasiones refuerza nuestras categorías y modelos iniciales o que puede llevar a modificaciones –en breve, a aprender–. Así, los modelos mentales pueden redefinirse continuamente con nuevas experiencias, incluyendo el contacto con las ideas de otros.

En esta coyuntura, el proceso de aprendizaje de los humanos difiere del de otros animales (como el gasterópodo marino, objeto de estudio preferido de los científicos cognoscitivos) y, en particular, difiere de la analogía de la computadora que predominó en los primeros estudios sobre inteligencia artificial. La mente parece ordenar y reordenar los modelos mentales de sus orígenes de propósito específico a formas sucesivamente más abstractas con el fin de que estén disponibles para procesar otras informaciones. El término utilizado por Andy Clark y Annette Karmiloff-Smith (1993) es “redescripción representativa”. La capacidad para generalizar de lo particular a lo general y usar la analogía es parte de este proceso de redescripción. Esta capacidad es la fuente no sólo del pensamiento creativo, sino también de las ideologías y los sistemas de creencias que subyacen en las decisiones que toman los humanos.

Una herencia cultural común facilita la reducción de las divergencias entre los modelos mentales que tienen los miembros de una sociedad, y es asimismo el medio para la transferencia de percepciones unificadoras de generación a generación. En sociedades premodernas, el aprendizaje cultural brindó una forma de comunicación interna, así como explicaciones

compartidas de fenómenos que estaban fuera de las experiencias inmediatas de los integrantes de la sociedad, como religiones, mitos y dogmas. Tales estructuras de creencias no están, sin embargo, restringidas a las sociedades primitivas; son también parte esencial de las sociedades modernas.

Las estructuras de creencias son transformadas por las instituciones –tanto reglas formales como normas informales de comportamiento– en estructuras sociales y económicas. La relación entre los modelos mentales y las instituciones es íntima. Éstos son las representaciones internas que los sistemas cognoscitivos individuales crean para interpretar el medio; las instituciones son los mecanismos externos (a la mente) que crean los individuos para estructurar y ordenar el medio.

SECCIÓN V

No hay garantía de que las creencias y las instituciones que evolucionan a lo largo del tiempo produzcan crecimiento económico. Permítanme plantear el problema que implica el tiempo con un breve cuento institucional-cognoscitivo de cambio económico y político de largo plazo.

Conforme evolucionaron las tribus en diversos medios físicos, desarrollaron lenguajes diferentes y, con base en experiencias distintas diversos modelos mentales para explicar el mundo que las rodeaba. Los lenguajes y los modelos mentales formaron las restricciones informales que definieron el marco institucional de la tribu y fueron transmitidas de generación en generación como costumbres, tabúes y mitos que brindaron continuidad cultural.

Con la especialización y la división del trabajo crecientes, las tribus evolucionaron en organizaciones políticas y económicas; la diversidad de sus experiencias y aprendizaje produjo sociedades cada vez más diferentes y civilizaciones con diversos grados de éxito en la solución de los problemas económicos fundamentales de la escasez. Esto se debe a que conforme la complejidad del medio aumentó con la interdependencia cada vez mayor de los humanos, fueron necesarias estructuras institucionales más complejas para poder captar las ganancias potenciales del comercio. Tal

evolución precisa que la sociedad desarrolle instituciones que permitan intercambios anónimos e impersonales a lo largo del tiempo y el espacio. El grado en que la cultura y las experiencias locales habían producido diversas instituciones y sistemas de creencias respecto a las ganancias de dicha cooperación, varió la posibilidad de crear las instituciones necesarias para recolectar las ganancias del comercio de contratos más complejos. De hecho, a lo largo de la historia, la mayoría de las sociedades se “átascaron” en una matriz institucional que no evolucionó, hasta llegar al intercambio impersonal necesario para recolectar las ganancias de productividad, resultado de la especialización y de la división del trabajo que han producido la riqueza de las naciones.

La clave del recuento anterior es el tipo de aprendizaje que los individuos en una sociedad adquirieron con el tiempo. El tiempo en este contexto implica no sólo experiencias y aprendizaje actual, sino también la experiencia acumulada de generaciones pasadas que está plasmada en la cultura. El aprendizaje colectivo – un término utilizado por Friedrich A. Hayek – consta de las experiencias que han pasado la lenta prueba del tiempo y están incorporadas en nuestro lenguaje, nuestras instituciones, tecnología y formas de hacer las cosas. Es la “transmisión en tiempo de nuestro acervo acumulado de conocimientos” (Hayek, 1960, p. 27). Es la cultura la que brinda la clave para la dependencia de la trayectoria –término utilizado para describir la poderosa influencia del pasado sobre el presente y el futuro–. El conocimiento actual de cualquier generación se da dentro del contexto de las percepciones derivadas del aprendizaje colectivo. El aprendizaje es, entonces, un proceso que va en aumento, filtrado por la cultura de una sociedad que determina las ganancias percibidas, pero no hay garantía de que la experiencia acumulada en el pasado por una sociedad necesariamente la preparará para resolver nuevos problemas. Las sociedades que se “átascan” incluyen sistemas de creencias e instituciones que no logran enfrentar y resolver nuevos problemas socialmente complejos.

Es preciso conocer mucho más de lo que actualmente sabemos sobre el aprendizaje acumulado de una sociedad. El proceso de aprendizaje parece ser una función de i) la forma en que una estructura de creencias dada filtra la

información que se deriva de las experiencias, y ii) las diferentes experiencias que los individuos y sociedades deben enfrentar en diferentes momentos. La tasa percibida de retribución (privada) puede ser alta para la tecnología militar (en la Europa medieval), para la búsqueda y refinamiento de dogmas religiosos (Roma durante y después de Constantino), o para la investigación sobre un cronómetro exacto para determinar la longitud en altamar (para lo cual se ofreció una cuantiosa recompensa durante la era de la exploración).

Los incentivos para adquirir conocimiento puro, base imprescindible del crecimiento económico moderno, son afectados por recompensas y castigos monetarios; también son influidos fundamentalmente por la tolerancia, por parte de la sociedad, de avances creativos, tal y como dan fe una larga lista de individuos, desde Galileo hasta Darwin. Mientras que existe una amplia bibliografía sobre los orígenes y el desarrollo de la ciencia, son pocos los trabajos que se refieren a los vínculos entre estructura institucional, estructura de creencias y los incentivos y desincentivos para adquirir conocimiento puro. Un factor primordial en el desarrollo de Europa Occidental fue la percepción gradual de la utilidad de la investigación en ciencia pura.

Los incentivos que forman parte de los sistemas de creencias, expresados en instituciones, determinan el desempeño económico a lo largo del tiempo y, como quiera que queramos definir el desempeño económico, el registro histórico es claro. En el transcurso de gran parte de la historia, y para la mayoría de las sociedades en el pasado y el presente, el desempeño económico ha sido todo menos satisfactorio. Los humanos han aprendido, por ensayo y error, cómo hacer que las economías se desempeñen mejor; pero este aprendizaje no sólo ha tardado 10 milenios (a partir de la primera revolución económica), aún elude el entender de casi la mitad de la población mundial. Es más, la mejora radical en el desempeño económico, incluso cuando se define estrechamente como bienestar material, es un fenómeno moderno de los siglos anteriores y, hasta hace apenas décadas recientes, limitado a una pequeña parte del mundo. Explicar la velocidad y la dirección del cambio económico a lo largo de la historia resulta un gran enigma.

Representemos la experiencia humana a la fecha como un reloj de 24 horas en el cual el principio

es el tiempo (aparentemente en África, hace 4 o 5 millones de años) cuando los humanos se separaron de los otros primates. Es entonces cuando inicia la llamada civilización, con el desarrollo de la agricultura y asentamientos permanentes en el Creciente Fértil cerca de 8 mil a.C. –durante los últimos tres o cuatro minutos del reloj–. Las restantes 23 horas y 56 o 57 minutos, los humanos fueron cazadores y recolectores y, si bien creció la población, lo hizo a un ritmo muy lento.

Ahora bien, si hacemos otro reloj de 24 horas para el tiempo de la civilización –los 10 mil años a partir del desarrollo de la agricultura hasta el presente– la velocidad del cambio parece ser muy lenta durante las primeras 12 horas, aunque nuestros conocimientos arqueológicos son muy limitados. Los historiadores demógrafos especulan que la tasa de crecimiento de la población puede haberse duplicado en comparación con la era anterior, aunque aún fue muy lenta. La velocidad del cambio se acelera durante los últimos 5 mil años con el surgimiento y posterior ocaso de economías y civilizaciones. La población puede haber aumentado de cerca de 300 millones en tiempos de Cristo a casi 800 millones para 1750 –un considerable aceleramiento comparado con anteriores tasas de crecimiento–. Los pasados 250 años –tan sólo 35 minutos en nuestro nuevo reloj de 24 horas– comprenden la era de crecimiento económico moderno, acompañada por una explosión demográfica que ha colocado a la población mundial más allá de los 5 mil millones.

Si ahora nos enfocamos en los pasados 250 años, podemos observar que el crecimiento estuvo mayormente limitado a Europa Occidental y a las posesiones británicas de ultramar durante 200 de esos 250 años.

No sólo ha variado la velocidad en el transcurso de los años; el cambio no ha sido unidireccional. Esto no es sencillamente consecuencia del ocaso de cada civilización; ha habido periodos de estancamiento aparentemente secular –el más reciente, el largo vacío entre la caída del Imperio Romano y el renacimiento de Europa Occidental aproximadamente 500 años después.

SECCIÓN VI

¿Qué es lo que puede contribuir a un enfoque institucional-cognoscitivo para mejorar nuestra comprensión del pasado económico?

En primer lugar, debería hacer sentido del muy accidentado patrón de desempeño económico descrito en la sección anterior. No hay nada automático respecto a la evolución de las condiciones que permiten transacciones de bajo costo en los mercados impersonales que son fundamentales a las economías productivas. La teoría del juego caracteriza este problema. Los individuos por lo general descubren que vale la pena cooperar con otros en intercambios cuando el juego se repite, cuando tienen información completa sobre el desempeño anterior de los otros jugadores y cuando son pocos los jugadores. La cooperación es difícil de mantener cuando el juego no se repite (o hay un juego final), cuando la información acerca de los otros jugadores es deficiente y cuando hay muchos de ellos. Crear instituciones que alteren las relaciones de costo-beneficio en favor de la cooperación en intercambios impersonales es un proceso complejo porque no sólo implica la creación de instituciones económicas, sino que precisa que éstas sean sostenidas por instituciones políticas adecuadas. Sólo empezamos a explorar la naturaleza de este proceso histórico. El notable desarrollo de Europa Occidental a partir de un retraso relativo en el siglo x a la hegemonía económica mundial del siglo xviii es la historia de un sistema de creencias que evoluciona gradualmente en el contexto de la competencia entre unidades políticas y económicas fragmentadas que produjeron instituciones económicas y estructuras políticas, que a su vez produjeron el crecimiento económico moderno. E incluso dentro de Europa Occidental hubo éxitos (los Países Bajos e Inglaterra) y fracasos (España y Portugal) que reflejaron diversas experiencias ambientales externas.

En segundo lugar, el análisis institucional-cognoscitivo debe de explicar la dependencia de la trayectoria, una de las notables constantes de la historia. ¿Por qué, una vez que se está en una trayectoria de crecimiento o de estancamiento, las economías tienden a persistir en ella? Trabajos precursores sobre este tema empiezan a acercarnos a las fuentes de dependencia de la

trayectoria (Brian Arthur, 1989; Paul David, 1985). No obstante, hay mucho que aún no sabemos. El supuesto de racionalidad de la teoría neoclásica parecería sugerir que los empresarios políticos en economías estancadas podrían sencillamente alterar las reglas y cambiar la dirección de economías fracasadas. No es que los gobernantes no hayan estado conscientes de desempeños pobres. Más bien, la dificultad de cambiar la dirección de las economías es una función de la naturaleza de los mercados políticos y, como sustento de lo anterior, de los sistemas de creencias de los actores. El largo ocaso de España, por ejemplo, desde las glorias del imperio de los Habsburgo en el siglo xvi a su triste situación con Francisco Franco en el xx se caracterizó por interminables autoestimaciones y la propuesta de soluciones con frecuencia estrafalarias.

En tercer lugar, este enfoque contribuirá a nuestra comprensión de la compleja interacción entre instituciones, tecnología y demografía en el proceso global de cambio económico. Una teoría completa de desempeño económico incluiría un enfoque integrado sobre la historia económica. Ciertamente, aún no hemos acomodado todas las piezas. Por ejemplo, el trabajo innovador de Robert Fogel sobre teoría demográfica¹¹ y sus implicaciones históricas para reevaluar el desempeño económico del pasado aún no se integra plenamente con el análisis institucional. Podemos decir lo mismo en el caso del cambio tecnológico. Las importantes contribuciones de Nathan Rosenberg (1976) y Joel Mokyr (1990), que exploran el ímpetu por, y las consecuencias del, cambio tecnológico tienen implicaciones actuales, que deben ser integradas al análisis institucional. Un ensayo de Wallis y North (1994) es un primer intento por integrar los análisis tecnológico e institucional. Pero una tarea más importante de la historia económica es integrar estos hilos separados de investigación.

“El largo ocaso de España, por ejemplo, desde las glorias del imperio de los Habsburgo en el siglo xvi a su triste situación con Francisco Franco en el xx se caracterizó por interminables autoestimaciones y la propuesta de soluciones con frecuencia estrafalarias.”

SECCIÓN VII

No podemos dar cuenta del auge y ocaso de la Unión Soviética y del comunismo mundial con las herramientas del análisis neoclásico, pero deberíamos poderlo hacer utilizando un enfoque institucional-cognoscitivo a los problemas actuales del desarrollo. Para hacerlo –y para ofrecer un marco analítico que nos permita comprender el cambio económico– debemos considerar las siguientes implicaciones de este enfoque:

1. Es la mixtura de reglas formales, normas informales y características de implantación, lo que modela el desempeño económico. Si bien las reglas pueden cambiarse de la noche a la mañana, las normas informales por lo general sólo cambian de modo gradual. Puesto que son las normas las que dan “legitimidad” a un conjunto de reglas, el cambio revolucionario nunca lo es tanto como desearían sus proponentes, y el desempeño será diferente de lo esperado. Y las economías que adopten las reglas formales de otra economía tendrán características de desempeño muy diferentes a las de la primera debido a las diferencias en sus normas informales y en la implantación. La implicación es que transferir las reglas políticas y económicas formales de las exitosas economías de mercado de Occidente a economías del Tercer Mundo y de Europa del Este no es condición suficiente para un buen desempeño económico. La privatización no es una panacea para corregir un desempeño económico pobre.

2. Las organizaciones políticas modelan el desempeño económico porque definen e implantan las reglas económicas. Por tanto, parte fundamental de una política de desarrollo es la creación de organizaciones políticas que a su vez crean y hacen cumplir los derechos de propiedad eficientes. Sin embargo, sabemos muy poco sobre cómo crear esas organizaciones políticas porque la nueva economía política (la nueva economía

institucional aplicada a la política) ha estado mayormente enfocada en los Estados Unidos y organizaciones políticas desarrolladas. Una línea de investigación apremiante es moldear las organizaciones políticas del Tercer Mundo y de Europa del Este. Sin embargo, el análisis anterior tiene algunas implicaciones: i) las instituciones políticas serán estables sólo si son apuntaladas por organizaciones que estén comprometidas con su perpetuación; ii) para lograr una reforma exitosa, tanto las instituciones como los sistemas de creencias deben cambiar, ya que son los modelos mentales de los actores los que darán forma a las decisiones; iii) el desarrollo de normas de comportamiento que den soporte y legitimen nuevas reglas es un proceso largo, y a falta de estos mecanismos de reforzamiento, las organizaciones políticas tenderán a ser inestables; iv) mientras que el crecimiento económico puede darse en el corto plazo con regímenes autocráticos, el crecimiento de largo plazo implica el desarrollo del Estado de derecho; v) en ocasiones, las limitaciones informales (normas, convenciones y códigos de conducta) que favorecen el crecimiento producen crecimiento económico incluso con normas políticas inestables o adversas. La clave es el grado en que se imponen esas normas adversas.

3. La clave para el crecimiento de largo plazo es la eficiencia de adaptación más que la de distribución. Los sistemas políticos y económicos de éxito han desarrollado estructuras institucionales flexibles que pueden sobrevivir a las sacudidas y cambios que son parte del desarrollo próspero. Pero estos sistemas han sido producto de una larga gestación. No sabemos cómo crear eficiencia de adaptación en el corto plazo.

Apenas hemos iniciado el largo camino hacia lograr comprender el desempeño económico en el transcurso de los años. Las investigaciones actuales que incluyen nuevas hipótesis que confrontan la evidencia histórica no sólo crearán un marco analítico que nos permitirá entender el cambio económico a lo largo de los años; en este proceso se enriquecerá la teoría económica,

permitiéndole enfrentarse de manera eficiente con una amplia gama de problemas contemporáneos que hoy día están fuera de su alcance. La promesa está allí. El que el comité Nobel haya reconocido esa promesa debería servir como el acicate fundamental para llevarnos por ese camino.

‘Las organizaciones políticas modelan el desempeño económico porque definen e implantan las reglas económicas.’

HUMOR

CÓMO SER UN EXPERTO EN CUALQUIER COSA

1) Escoja una disciplina que no pueda ser verificada. Pruebe algo como la "teoría de los strings" o "la voluntad de dios": yo hablo con dios, lamento que tú no puedas. Los expertos en seguridad están en esta categoría: ellos tienen acceso a información que los demás no tienen. Uno no puede cuestionar la experticia de un agente de la agencia de seguridad nacional, simplemente porque uno no pertenece a esa agencia.

2) Seleccione un tema que sea secreto. Dan Brown, por ejemplo, inventó un tema secreto en "El Código Da Vinci", así que ahora, y para siempre, será un experto en ese tema al cual nadie puede retar. Cualquiera que ataque al tema secreto, es por definición un conspirador.

3) Escriba su propio artículo de enciclopedia. En la era de los medios, cualquiera tenía sus 15 minutos de fama. En la era de wikipedia, cualquiera puede ser experto en 5 minutos.

Bono especial: después de crear el artículo, vaya y modifíquelo; se verá aún más inteligente.

4) Utilice la palabra Zeitgeist tanto como sea posible. Las palabras ideales son aquellas que a todos le suenan familiares, pero nadie sabe realmente su definición: zeitgeist, bildungsroman, doppelgänger, etc. Mejor todavía, cualquier cosa en Latín. Pero evite palabras como "Paradigma". Si utiliza paradigma todos sabrán que es un farsante.

5) Asegúrese de utilizar abreviaciones y acrónimos. Una persona que habla de "seguridad de operaciones" es alguien educado, pero alguien que utiliza el término militar correspondiente "opsec", es evidentemente un experto. Si utiliza el término "Gitmo", significa

que seguramente he estado allí. Si usted dice "entramos en Defcon 1", significa que seguro usted tiene los códigos de lanzamiento de los misiles nucleares. Los verdaderos expertos no tienen tiempo para sílabas extra.

6) Hable desde los "guts" no desde el diafragma. En el juego de expertos, necesita tener el "SACK". Es decir, tiene que hablar con confianza. Debe mantenerse lejos de las nimiedades y de la ambivalencia, ni hablar de dudar.

7) No tenga miedo de inventar. No tema ser acusado como un fraude. Los expertos inventan cosas todo el tiempo. Están calificados para hacerlo.

8) No se limite al conocimiento actual. Si se preocupa demasiado por estar al día, se estará perdiendo el vasto territorio de conocimiento obsoleto que está esperando por ser reclamado. Piense en el arte y la práctica de las sanguijuelas, y todos los solitarios expertos en el uso de las pequeñas criaturas, que ahora están experimentando un renacimiento en el cuidado de la salud.

9) Obtenga un PhD honorífico. Funcionan de maravilla. Obtenga algo así como un doctorado en finas artes de Knox College. Todo lo que tiene que hacer es dar una conferencia, y posteriormente todos le llamarán doctor.

10) Hágase el hábito de mencionar a personas famosas - para que crean que son grandes amigos. Diga cosas como "hablé con John Hockenberry para mi artículo en Wired. ¿Viste mi portada en la revista?". Si publicaron su artículo en la revista Wired (del inglés, cableado), utilícelo para afirmar que ahora lo sabe todo sobre cables.

<http://www.deGerencia.com> Traducido y adaptado de "Be an expert on anything", por Stephen Colbert, en la revista Wired de Agosto 2006

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta de la Universidad del CEMA para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación.

A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios.

Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas:

- * Management General (Competencias y habilidades de gestión)
- * Entrepreneurship
- * Inversiones

El CIMEeI cuenta con una Dirección Académica y una Ejecutiva, y ramas de disciplinas cada una con investigadores asociados, tanto de la Universidad como visitantes.

Director Ejecutivo:	José Pablo Dapena
Asesora Académica:	Luisa Montuschi
Investigadores Asociados:	Marcos Gallacher - Organización Empresaria Enrique Yacuzzi - Operaciones y Calidad María Alegre - Marketing y Comercialización Ignacio Bossi - Negociación, Liderazgo y Coaching Alejandra Falco - Dirección Estratégica Gustavo Cértolo - Entrepreneurship Cristina Minolli - Recursos Humanos
Investigadores Visitantes:	Juan Lucas Dapena - CEFIM Ariel Scaliter
Asistente Ejecutiva:	Belén Molina Zamudio

