

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Empresarios y política

4 Por qué los "pensadores de modelos múltiples" toman mejores decisiones

Scott E. Page

8 La caída de Kodak no fue debido a la tecnología

Scott D. Anthony



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escribanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



11 Empresarios y política



4 Por qué los "pensadores de modelos múltiples" toman mejores decisiones



8 La caída de Kodak no fue debido a la tecnología



15 El Estado empresario

Auditor

PRESENTA:

PROGRAMA DE BECAS PREMIUM



Un programa de Becas de la Escuela Superior de Administración e Innovación ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo para apoyar el desarrollo de los profesionales líderes que deseen llevar sus proyectos a otro nivel.

MAESTRÍAS 2019

MODALIDAD PRESENCIAL

■ **ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**
RPC-SO-05-No.071-2016

■ **MARKETING**
RPC-SO- 07-No.090 -2018
RPC-SO- 31 -No.554 -2016

■ **GESTIÓN
DE PROYECTOS**
RPC-SO-13-No.207-2016

■ **CONTABILIDAD
Y FINANZAS**
RPC-SO-10-No.166-2016

Por qué los “pensadores de modelos múltiples” toman mejores decisiones

Scott E. Page

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las organizaciones están inundadas de datos –desde datos geo-codificados de transacciones hasta tráfico del sitio web en tiempo real y cuantificaciones semánticas de los reportes corporativos anuales. Todos estos datos y fuentes solo añaden valor cuando se utilizan. Ello típicamente implica incorporar los datos en un modelo: una representación matemática formal que puede aplicarse o calibrarse para ajustarse a los datos.

Una curva cupón cero, que compara bonos con el mismo perfil de riesgo, pero diferentes fechas de liquida-

ción, puede considerarse como un modelo. Una rúbrica de contratación también es una especie de modelo. Cuando escribe las características que hacen que valga la pena contratar a un candidato, usted crea un modelo que toma datos acerca del candidato y los convierte en una recomendación respecto a contratar o no a la persona. Otras organizaciones desarrollan modelos sofisticados. Algunos son estructurales y se pretende que capturen la realidad. Otros modelos obtienen datos usando herramientas de aprendizaje de las máquinas e inteligencia artificial.



Por qué los “pensadores de modelos múltiples” toman mejores decisiones

Aunque los modelos aislados pueden desempeñarse bien, los ensambles de modelos funcionan incluso mejor. Los mejores pensadores, los predictores más acertados y los equipos de diseño más efectivos usan conjuntos de modelos. Son lo que yo llamo pensadores de modelos múltiples.

EL ARGUMENTO EN FAVOR DE LOS MODELOS

Un modelo representa formalmente algún ámbito o proceso, muchas veces usando variables y fórmulas matemáticas. Las universidades líderes aplican modelos probabilísticos que representan a los solicitantes en base al promedio de sus calificaciones, resultados de examen y otras variables, para determinar su probabilidad de graduarse. Las universidades también usan modelos para ayudar a los estudiantes a adoptar comportamientos exitosos. Estos modelos usan variables como los cambios en las calificaciones en exámenes a lo largo del semestre. Disney usó un modelo basado en agentes para diseñar parques y atracciones. Ese modelo creó una versión computarizada del parque, visitantes incluidos, y simuló su actividad, de forma que Disney pudiera ver cómo diferentes decisiones podrían afectar el funcionamiento del parque. La Congressional Budget Office usa un modelo económico que incluye estadísticas de ingresos, desempleo y salud, para estimar el costo de cambios a las leyes de salud.

Estos modelos ayudan a los líderes a explicar fenómenos y comunicar infor-

mación. Imponen coherencia lógica y, al hacerlo, ayudan a pronosticar y tomar decisiones. Por ende, no debería sorprender que los modelos sean más exactos para predecir que la mayoría de las personas. En competiciones directas entre personas que usan modelos y personas que no, las primeras ganan, normalmente por amplios márgenes.

Los modelos poseen capacidades de las que carecen los humanos. Pueden integrar y aprovechar más datos, pueden probarse, calibrarse y compararse, y no cometen errores de lógica.

COMBINANDO MÚLTIPLES MODELOS

Con un conjunto, puede compensar las brechas de cualquier modelo. Construir el mejor ensamble requiere pensamiento y esfuerzo. Los conjuntos más acertados no acumulan los modelos individuales de mayor desempeño. Usted quiere combinar modelos diversos.

La primera guía para construir un conjunto es buscar modelos que enfoquen su atención en diferentes partes de un problema o en distintos procesos. El matemático Doyne Farmer promueve los modelos basados en agentes como un buen segundo modelo. Estos consisten de “agentes” basados en reglas, que representan personas y organizaciones. A continuación, el modelo se aplica en una computadora. Un modelo basado en agentes para el mercado de la vivienda puede representar cada hogar, asignándole un ingreso y un pago de hipoteca

Construir el mejor ensamble requiere pensamiento y esfuerzo. Los conjuntos más acertados no acumulan los modelos individuales de mayor desempeño. Usted quiere combinar modelos diversos.

o renta. También puede incluir reglas de comportamiento que describan condiciones para que los propietarios de casas refinancien o se declaren en bancarrota. Puede ser difícil plantear bien estas reglas y, como resultado, el modelo basado en agentes podría no ser tan correcto –al menos al inicio. Sin embargo, argumentarían Farmer y otros, con el paso del tiempo los modelos podrían volverse muy exactos.

Los modelos estándar funcionan a partir de agregados, como los índices Case-Shiller, que miden los cambios en el precio de las viviendas. Si el índice Case-Shiller se eleva más rápidamente que los ingresos, podría ser probable una burbuja inmobiliaria. A pesar de lo útil que resulta este índice, está ciego ante cambios de la distribución que mantengan constante la media. Si los aumentos del ingreso van solo al 1 por ciento, mientras que

Por qué los “pensadores de modelos múltiples” toman mejores decisiones

los precios de la vivienda se incrementan generalizadamente, el índice no sería diferente en comparación con un incremento general de los ingresos. Los modelos basados en agentes no serían ciegos ante cambios en la distribución. El modelo basado en agentes no es necesariamente mejor. Su valor proviene de enfocar la atención donde no la pone el modelo estándar.

El segundo lineamiento toma prestado el concepto del boosting, una técnica del aprendizaje de las máquinas. Los algoritmos de clasificación en conjunto, como los modelos de bosques aleatorios, consisten en una colección de simples árboles de decisión. Un árbol de decisión que clasifique potenciales inversiones de capital de riesgo podría decir “si el mercado es grande, invierte.” Los bosques aleatorios son una técnica que combina múltiples árboles de decisión, y el boosting mejora el poder de esos algoritmos al usar datos para buscar nuevos árboles en forma novedosa. En lugar de buscar árboles que predigan aisladamente con alto nivel de exactitud, el boosting busca árboles que se desempeñen bien cuando el bosque de los árboles actuales no lo hace. Busque un modelo que atienda las debilidades de su modelo actual.

Un enfoque de boosting tomaría datos de todas las decisiones pasadas y observaría en dónde falló el primer modelo.

Muchas firmas han contratado científicos de computación para aplicar técnicas de inteligencia artificial para identificar errores de contratación previos. En lugar de intentar que la IA simplemente supe-

re a su actual modelo de contratación, la utilizan para construir un segundo modelo que complemente al primero. Buscan en dónde falla el modelo actual y buscan nuevos modelos para complementarlo.

Tanto el boosting como la atención pretenden combinar modelos complementarios. Sin embargo, la atención observa lo que va dentro del modelo: las variables que considera. El boosting se enfoca en lo que resulta: casos donde el primer modelo tiene dificultades.

El boosting funciona mejor si tiene muchos datos históricos de cómo se desempeña su modelo primario. Algunas veces, no los tenemos. En esos casos, busque conflicto. Busque modelos que no concuerden. Cuando los equipos enfrentan decisiones complejas, esperan algo de desacuerdo. La unanimidad sería una señal de pensamiento de grupo. Eso también es cierto respecto a los modelos.

La única forma de que un conjunto mejore respecto a un modelo es si estos difieren. Para tomar prestada una cita de Richard Levins, la “verdad está en la intersección de mentiras independientes.” No está en la intersección de mentiras correlacionadas.

La única forma de que un conjunto mejore respecto a un modelo es si estos difieren. Para tomar prestada una cita de Richard Levins, la “verdad está en la intersección de mentiras independientes.” No está en la intersección de mentiras correlacionadas.

Para construir un conjunto, también podría construir un modelo de dinámica de sistemas, al igual que uno de contagio. Pensemos que el modelo de contagio resulta en ventas similares a largo plazo, pero con una absorción inicial más lenta, mientras que el modelo de dinámica de sistemas lleva a una predicción muy diferente. De ser así, crea una oportunidad para el pensamiento estratégico. ¿Por qué difieren los modelos? ¿Qué podemos aprender de ello? y ¿Cómo intervenimos?

En suma, los modelos, al igual que los humanos, cometen errores por no poner atención relevante. El pensamiento de modelos múltiples supera los problemas de atención de cualquier modelo.

Scott E. Page ocupa la cátedra colegiada Leonid Hurwicz de sistemas complejos, ciencia política y economía en la University of Michigan y es miembro externo de la facultad del Santa Fe Institute. Es autor de “The Model Thinker” (Basic Books, 2018).



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-NO.554-2016

MARKETING STRATEGY

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquam sit commodo consequat. Duis aute irure dolor in hendrerit in vulputate velit esse mollis consequat.



PENSAMIENTO **GLOBAL**
EJECUCIÓN **LOCAL**

U
UEES

• Telf.: (04) 2835630 Ext. 115 -249 -179
• Email: esai@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

☎ 099 942 6904 - 098 521 8487 - 095 965 7803
• Km 2.5 Vía La Puntilla - Samborodóm

La caída de Kodak no fue debido a la tecnología

Scott D. Anthony

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Hace una generación, un “momento Kodak” significaba algo que valía la pena guardar y saborear. Hoy, el término cada vez más se usa como un fantasma corporativo, que le advierte a los ejecutivos de la necesidad de levantarse y responder cuando acontecimientos disruptivos afectan su mercado. Desafortunadamente, conforme avanza el tiempo, los matices lo que realmente le sucedió a Kodak están siendo olvidados, haciendo que los ejecutivos obtengan las conclusiones incorrectas de sus problemas.

Considerando que el negocio central de Kodak era vender rollos de película, no es difícil entender por qué las

últimas décadas probaron ser un desafío. Las cámaras se volvieron digitales y luego desaparecieron dentro de los teléfonos celulares. Las personas pasaron de imprimir imágenes a compartirlas en línea. Seguro, las personas imprimen álbumes nostálgicos y tarjetas de felicitación, pero ese volumen palidece en comparación al de los mejores tiempos de Kodak. La compañía solicitó protección de bancarrota en 2012, salió de sus negocios previos y vendió sus patentes antes de resurgir como una compañía drásticamente más pequeña en 2013. Tras ser una de las compañías más poderosas del mundo, actualmente tiene una capitalización de mercado inferior a los \$1 mil millones de dólares.



La caída de Kodak no fue debido a la tecnología

¿Por qué pasó esto?

Una explicación fácil es la de la miopía. Kodak estaba tan cegada por su éxito que se perdió por completo el ascenso de las tecnologías digitales. Sin embargo, eso no se ajusta a la realidad. Después de todo, Steve Sasson, un ingeniero que trabajaba para Kodak, creó el primer prototipo de una cámara digital en 1975. La cámara era del tamaño de un tostador, requería 20 segundos para tomar una imagen de mala calidad y se necesitaban complicadas conexiones a la televisión para ver las imágenes, pero claramente tenía un enorme potencial para sacudir la industria.

Detectar algo y hacer algo al respecto con cosas muy diferentes. Por ende, otra explicación es que Kodak inventó la tecnología, pero no invirtió en ella. El propio Sasson le declaró a The New York Times que la respuesta de los directivos a su cámara digital fue “es tierna –pero no le digas a nadie al respecto.” Una buena línea, pero que no es completamente correcta. De hecho, Kodak invirtió miles de millones de dólares para desarrollar una serie de cámaras digitales.

Hacer algo y hacer lo correcto también son cosas diferentes. La siguiente explicación es que Kodak manejó inadecuadamente su inversión en cámaras digitales, exagerando el mercado al tratar de alcanzar el desempeño de la película tradicional en lugar de abrazar la simplicidad de lo digital. Esa crítica quizá se sostiene

Detectar algo y hacer algo al respecto con cosas muy diferentes. Por ende, otra explicación es que Kodak inventó la tecnología, pero no invirtió en ella.

respecto a las primeras versiones de las cámaras digitales de Kodak (la DCS-100, de \$20,000 dólares, por ejemplo), pero Kodak eventualmente abrazó la simplicidad, generando una fuerte posición de mercado con tecnologías que facilitaban mover fotografías de las cámaras a las computadoras

Todo esto es irrelevante, dice el siguiente argumento, porque la verdadera disrupción ocurrió cuando las cámaras se integraron con los teléfonos, y las personas pasaron de imprimir fotografías a publicarlas en redes sociales y apps de sus teléfonos móviles. Y Kodak se lo perdió totalmente.

Pero en realidad no se lo perdió, no totalmente.

Antes de que Mark Zuckerberg escribiera una línea del código de Facebook, Kodak hizo una compra profética, adquiriendo un sitio para compartir fotografías

llamado Ofoto en 2001. Estuvo tan cerca. Imagine si Kodak verdaderamente hubiera abrazado su histórico lema de “Comparte memorias, Comparte vida.” Quizá hubiera modificado la marca de Ofoto para ser “Momentos Kodak” (en lugar de “EasyShare Gallery”), convirtiéndola en la pionera de una nueva categoría, llamada red de vida, donde las personas pudieran compartir imágenes, actualizaciones personales y enlaces a noticias e información. Quizá en 2010 hubiera atraído a un joven ingeniero de Google, llamado Kevin Systrom, a crear una versión móvil del sitio.

En la vida real, desafortunadamente, Kodak usó Ofoto para tratar de hacer que más personas imprimieran imágenes digitales. Le vendió el sitio a Shutterfly como parte de su plan de bancarrota, por menos de \$25 millones de dólares en abril del 2012. El mismo mes Facebook destinó \$1 mil millones de dólares para adquirir Instagram, la compañía de 13 empleados que había cofundado 18 meses antes.

Había otras formas en las que Kodak podría haber resurgido tras la disrupción digital de su negocio. Piense en Fuji Photo Film. Como Rita Gunther McGrath describe en su convincente libro “The End of Competitive Advantage,” en los 1980s Fuji era un distante segundo lugar, detrás de Kodak en el negocio de los rollos de película. Mientras que Kodak se estancó y finalmente se desplomó, Fuji exploró agresivamente nuevas oportunidades, creando productos adyacentes a su negocio de rollos, incluyendo

La caída de Kodak no fue debido a la tecnología

Las lecciones correctas del caso Kodak son sutiles. Las compañías suelen observar a las fuerzas disruptivas que afectan su industria. Frecuentemente destinarán recursos suficientes para participar en mercados emergentes.

cintras magnéticas y videocintas, y expandiéndose hacia fotocopiadoras y automatización de oficinas, notablemente a través de una joint venture con Xerox. Actualmente la compañía tiene ingresos anuales por encima de los \$20 mil millones de dólares, compite en servicios médicos y operatividad electrónica, y deriva ingresos significativos de sus soluciones para documentos.

Las lecciones correctas del caso Kodak son sutiles. Las compañías suelen observar a las fuerzas disruptivas que afectan su industria. Frecuentemente destinarán recursos suficientes para participar en mercados emergentes. Su fracaso suele surgir de la incapacidad de abrazar verdaderamente los nuevos modelos de negocio que abre el cambio disruptivo. Kodak creó una cámara digital, invirtió en la tecnología e incluso entendió que las fotografías se compartirían en línea. Lo que Kodak no entendió es que el compartir esas imágenes en línea era el nuevo negocio, y no solo una forma de expandir el negocio de impresiones.

Por lo tanto, si su compañía está comenzando a hablar acerca de

transformación digital, asegúrese de plantear tres preguntas:

▪ ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS ACTUALMENTE?

No responda con tecnologías, ofertas o categorías. En lugar de ello, defina qué problema está resolviendo para sus consumidores. Para Kodak, esta es la diferencia entre encuadrarse como una compañía de película química vs. Una compañía de imágenes vs. Una compañía para compartir momentos.

▪ ¿QUÉ NUEVAS OPORTUNIDADES ABRE LA DISRUPCIÓN?

Nuestro colega Clark Gilbert describió hace más de una década una gran ironía de la disrupción. Aunque puede percibirse como amenaza, la disrupción en realidad es una gran oportunidad de crecimiento. La disrupción hace que los mercados crezcan y transforma modelos de negocio. La investigación de Gilbert mostró cómo los ejecutivos que perciben amenazas son rígidos en sus respuestas; aquellos que ven oportunidades se expanden.

▪ ¿QUÉ CAPACIDADES NECESITAMOS PARA APROVECHAR ESAS OPORTUNIDADES?

Otra gran ironía es que las compañías establecidas están mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades disruptivas. Después de todo, tienen muchas capacidades que los recién llegados se esfuerzan por replicar, incluyendo acceso a los mercados, tecnología, y balances financieros sanos. Por supuesto, estas capacidades también imponen limitaciones, y casi siempre resultan insuficientes para competir de nuevas formas en nuevos mercados. Enfoque el nuevo crecimiento con la humildad apropiada.

Kodak permanece como una triste historia de potencial perdido. El ícono empresarial estadounidense tenía el talento, el dinero e incluso la visión para hacer la transición. En lugar de ello terminó como víctima de cambios disruptivos. Aprenda las lecciones correctas, y usted podrá evitar ese mismo destino.

Scott D. Anthony es socio senior en la firma consultora Innosight..

Empresarios y política



Alberto Dahik

Director General ESAI,
Director del Centro de Estudios
Económicos y Sociales para el
Desarrollo (CESDE)

En días pasados, un joven candidato, cuyo ADN es básicamente empresarial, me visitó en la UEES, para pedirme ciertas opiniones. Como conozco muy bien a sus padres, le dije a Luis Chonillo, candidato a alcalde de Durán, que con mucho gusto lo atendería.

Yo intuí que dada mi experiencia política, me vendría a preguntar sobre campañas, estrategias, publicidad política, en fin, todos aquellos temas sobre los cuales se discute y hablan en una campaña.

Empresarios y política

Normalmente los empresarios no quieren involucrarse en la función pública. El gran costo personal, familiar, e inclusive económico que enfrenta una persona honesta, hacen que quienes están dedicados a sus actividades empresariales huyan de la función pública.



Para mi sorpresa, me presentó un estudio sobre el Agua Potable de Durán, y empezó a analizar las cifras, costos, posibilidades de financiamiento, opciones para un modelo de gestión futura.

Ante la gran cantidad de candidatos para las alcaldías, esta visita me hizo reflexionar sobre los empresarios y la política.

Normalmente los empresarios no quieren involucrarse en la función pública. El gran costo personal, familiar, e inclusive económico que enfrenta una persona honesta, hacen que quienes están dedicados a sus actividades empresariales huyan de la función pública.

Pero las actividades de las alcaldías en mayor grado, y de las prefecturas en tal vez algo menor pero igualmente importante grado, son tareas mucho más administrativas que políticas. Son actividades

de gestión, de proyectos, de llevar adelante realizaciones concretas, servicios públicos, obras, empresas municipales.

Revisé entonces la lista de candidatos en muchos cantones, y vi que, a diferencia de lo que ha hecho Luis Chonillo, los empresarios no arriesgan su tranquilidad.

La alcaldía de Guayaquil, valorada muy bien por los ciudadanos de Guayaquil, ha sido exitosa por un modelo de gestión administrativa, por un concepto de organización de la ciudad, mucho más que por una gestión política.

La ciudad de Durán ha sido manejada en forma política, y el municipio de Quito, nuestra capital también.

La realidad de esos dos municipios es muy distinta a la realidad del municipio de Guayaquil.

Sería ideal que las universidades estudien los principales problemas de las ciudades, para que los mismos sean sometidos a los candidatos, y que estos, como en el caso del agua potable de Durán, presenten opciones concretas, no promesas, sino planes de gestión realistas, no enunciados, para ver cómo es que se van a resolver los problemas de las ciudades.

Qué distinta es por ejemplo la labor legislativa, que es fundamentalmente política, que requiere visión y gestión política. Qué distinta es también la labor de ciertos ministerios de la función ejecutiva, que son muy políticos. Pero las prefecturas y alcaldías, si se vuelven fundamentalmente políticas pierden calidad de gestión y de resultados. El gran perdedor de esto es definitivamente el ciudadano.

Empresarios y política



Si las prefecturas y las alcaldías no adquieren una clara visión empresarial, de ejecución y no politización, de trabajo administrativo y no proselitista, los problemas de las ciudades no se van a arreglar, se agravarán. La planificación de las ciudades no será realista y válida, sino improvisada y desaceretada.

Casos como el de Rodrigo Paz en Quito también confirman las ventajas de un alcalde empresario. Como Ministro de Finanzas, un cargo que es técnico, pero también político, Rodrigo Paz fue muy criticado por ciertos sectores. Como alcalde fue muy aplaudido, porque su gestión fue fundamentalmente búsqueda de efectividad y no de réditos políticos.

Otro gran Alcalde de Quito, el Arq. Sixto Durán Ballén, manejó el municipio con criterio empresarial, fue el gran transformador de Quito.

El ingeniero León Febres Cordero actuó en la forma más cruda que un empresario puede actuar: Cerró el municipio de Guayaquil para limpiarlo de una vez por todas de un pasado triste. Es decir, no fue la actuación típica “política” sino la actuación típica de solución empresarial a un problema de fondo, como era el problema que enfrentaba la ciudad de Guayaquil a inicios de la década de los 90.

Ciudades como Nueva York han caído en bancarota, cuando sus alcaldes no han hecho la gestión correcta. La recupera-

Si las prefecturas y las alcaldías no adquieren una clara visión empresarial, de ejecución y no politización, de trabajo administrativo y no proselitista, los problemas de las ciudades no se van a arreglar, se agravarán. La planificación de las ciudades no será realista y válida, sino improvisada y desaceretada.

ción luego de New York, requirió de varios alcaldes de gran visión empresarial.

Ojalá que las próximas elecciones marquen el fin de una era y el comienzo de otra, en la cual los empresarios, administradores eficientes, emprendedores, decidan participar en la función pública, muy especialmente en lo referente a alcaldías y prefecturas.

El caso de Luis Chonillo es un muy buen primer ejemplo.

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-NO.166-2016

LA **ÚNICA** MAESTRÍA, CON DOS
DISCIPLINAS



UEES

El Estado empresario



Francisco Swett

Decano de la Facultad
de Economía y Ciencias
Empresariales

La vigencia de la doctrina de la seguridad nacional en los setenta dio paso a los monopolios estatales sobre los denominados sectores estratégicos. Surgieron así, y se han multiplicado, organizaciones burocráticas, políticamente dependientes y salpicadas por la corrupción. No es vocación del Estado la de ser empresario y para ello basta afirmar que en los países prósperos las empresas estatales representan la excepción y no

El Estado empresario

Sin estados financieros auditados no se puede conocer el valor de una empresa. Si el concesionario enfrenta una carga de obligaciones laborales y tributarias que fácilmente erosionan el 40 % o más de los futuros flujos de ingresos, no se puede esperar que las ofertas (esperemos que haya más de una) sean robustas.

la regla. Las empresas estatales que funcionan (Codelco en Chile y Statoil en Noruega son ejemplos) lo hacen porque se comportan como empresas privadas en cuanto a objetivos, visión, estructura, manejo, autonomía, controles, rendición de cuentas, planes de negocio competitivos, conocimiento del mercado, base informática y contabilidad al día.

La mentalidad de negocios estatales abarca también el ámbito del otorgamiento de las concesiones. El gobierno anterior se enorgullecía de los cientos de millones que les había cobrado a las empresas telefónicas para otorgarles las concesiones para la prestación de servicios de voz, datos e imágenes. Se perdió así de vista que lo “estratégico” no radica en los ingresos presupuestarios sino en estructuras tarifarias que afiancen la cobertura a sectores hoy marginados, que presten servicios de

calidad, y amplíen la competencia sirviendo los intereses del consumidor para, como consecuencia de ello, atender los fines del propio Estado.

Hoy, frente al quebranto fiscal el gobierno resucita el discurso de las concesiones sin enfrentar antes el problema de terminar con la existencia de empresas, esas sí, inviables. El vocero gubernamental ha expresado, albricias, que él sabe el valor de la concesión de la CNT. Sabe, además, que la mejor fórmula de concesión es la que propone que el Estado reserve para sí el 25 % de los ingresos. Propone, además, que los trabajadores permanezcan en sus puestos y reciban su anhelado 15 % de las utilidades, que el concesionario pague la carga de impuestos (¿o habrá concesiones que los otros agentes no tienen?) y que una vez desarrollado el negocio, lo devuelva intacto. Sin estados financieros auditados

no se puede conocer el valor de una empresa. Si el concesionario enfrenta una carga de obligaciones laborales y tributarias que fácilmente erosionan el 40 % o más de los futuros flujos de ingresos, no se puede esperar que las ofertas (esperemos que haya más de una) sean robustas. Para compensar estas trabas se ofrecerían prebendas que contribuyan a la cartelización del mercado afectando una vez más el interés público de los consumidores, que deberán pagar tarifas altas por servicios de tercera en cuanto a calidad y cobertura. Finalmente, si lo que se concede es una empresa que se dice es rentable para con el producto de esa enajenación parcial y temporal tapar huecos fiscales (o dar recursos a las otras empresas que se sabe pierden la camisa) entonces el sacrificio habrá sido inútil.

¿Aprenderemos alguna vez? Lo dudo. La falencia de talento y claridad en las ideas nos condenan, cual Sísifo, a que por cada esfuerzo de arriar la roca cuesta arriba, terminemos aplastados por el peso de nuestra propia incapacidad para enfrentar los desafíos del desarrollo.

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-10-N3.207-2016



LA **ÚNICA** MAESTRÍA, QUE TE
LLEVA DE LA **IDEA** AL **PROYECTO**

U
UEES