

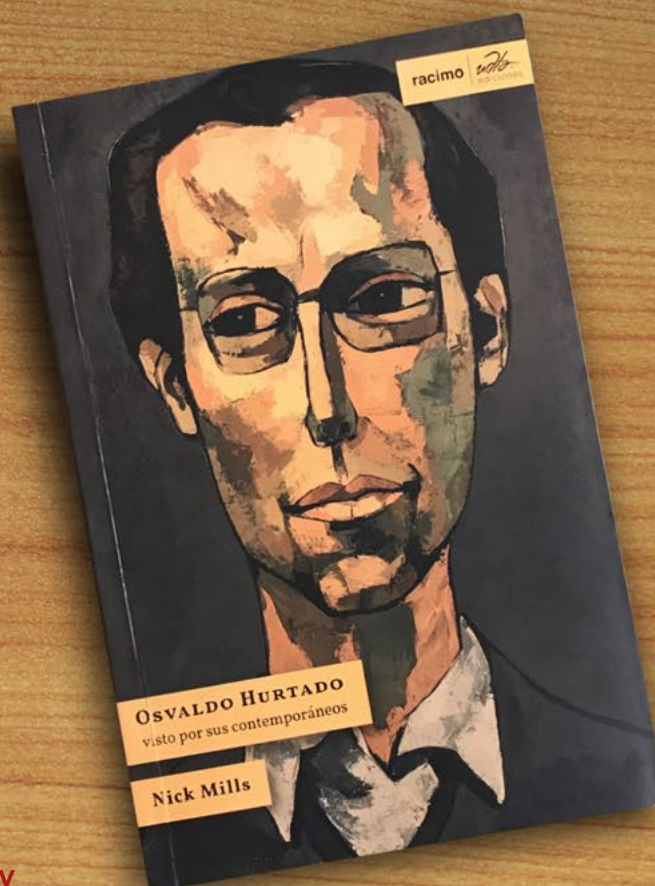
revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Oswaldo Hurtado

visto por sus contemporáneos



4 ► **Cómo las conexiones políticas ayudan (y afectan) a las empresas emergentes chinas**
Xiaowei Rose Luo

8 ► **¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?**
Tomas Chamorro-Premuzic

**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 Osvaldo Hurtado visto por sus contemporáneos



3 Cómo las conexiones políticas ayudan (y afectan) a las empresas emergentes chinas



7 ¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?



13 ¿Qué debemos entender por "crear valor"?

Cómo las conexiones políticas ayudan (y afectan) a las empresas emergentes chinas

Xiaowei Rose Luo

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Las nuevas empresas necesitan recursos, ya no digamos para prosperar, sino incluso para sobrevivir. En los mercados emergentes, su sobrevivencia también depende de su capacidad para lidiar con el “vacío institucional” – la falta de intermediarios

fuertes en el mercado, que aseguren el buen ritmo de los negocios. En este vacío, donde las reglas son vagamente interpretadas y es difícil obtener información, las nuevas compañías pueden tener dificultades para hacerse de una posición firme en el ecosistema.

Cómo las conexiones políticas ayudan (y afectan) a las empresas emergentes chinas



Aunque las conexiones políticas pueden elevar la credibilidad y acceso a recursos de una empresa emergente, también pueden incrementar el poder de negociación, alejando a clientes que preferirían lidiar con una contraparte más débil.

Aunque China ha avanzado mucho, sus emprendedores todavía deben superar el vacío institucional. Una solución común ha sido la de crear fuertes vínculos con funcionarios del gobierno local. De acuerdo con una encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas chinas por parte del World Bank y el Department of Small and Medium Enterprises of China, 54% de las empresas emergentes chinas que venden productos de negocio a negocio incluyen un miembro fundador del equipo que es responsable de construir relaciones con el gobierno local. Aunque dichos esfuerzos solían incluir sobornos, tras la larga campaña anticorrupción del Presidente Xi Jinping se han convertido principalmente en alinear intereses privados y públicos.

En un nuevo estudio, Ling Yang, Xiaobin He (ambos de Tsinghua University) y yo, encontramos que en China el tener fuertes vínculos políticos puede ser una espada de doble filo para las nuevas empresas B2B. Aunque las conexiones políticas pueden elevar la credibilidad y acceso a recursos de una empresa emergente, también pueden incrementar el

poder de negociación, alejando a clientes que preferirían lidiar con una contraparte más débil. En estas cadenas de suministro, los compradores típicamente quieren controlar a las startups para demandar precios más bajos, mejores términos para la entrega y favores como el riesgoso desarrollo conjunto de productos. Las empresas emergentes políticamente conectadas pueden ser vistas como difíciles de controlar, y por lo tanto deben sopesar cuidadosamente los pros y contras de tener conexiones políticas.

¿Cómo se ven las conexiones políticas en una firma? Típicamente, el equipo fundador tiene equipos dedicados a construir relaciones con el gobierno. Algunas veces estos empleados previamente habían trabajado en el gobierno. Sus actividades en la firma podrían involucrar el invitar a funcionarios del gobierno local a visitar la nueva empresa, organizar conjuntamente un evento enfocado en ese sector de la industria para atraer socios o inversionistas extranjeros y discutir cómo la empresa pudiera ayudar al gobierno a alcanzar sus metas.

LOS BENEFICIOS DE TENER RELACIONES CON EL GOBIERNO LOCAL

En China, la cadena de suministro típicamente implica pagos posteriores a la entrega, lo que significa que los proveedores deben esperar hasta entregar lo acordado para recibir el pago completo. Esto tiende a hacer que los proveedores estén particularmente preocupados acerca de si una startup puede sobrevivir y pagar a tiempo.

De acuerdo con nuestro estudio, tener en el equipo fundador a un miembro dedicado a construir relaciones con el gobierno tiene un efecto medible en cuanto a obtener proveedores. Mientras que la mayoría de las startups en nuestra muestra tenían de uno a seis proveedores, las firmas con un miembro del equipo a cargo de temas gubernamentales incrementaron el número esperado de proveedores por un factor de 1.59.

“Cuando veo a un consumidor con fuerte respaldo gubernamental me siento mejor, porque probablemente no desa-

Cómo las conexiones políticas ayudan (y afectan) a las empresas emergentes chinas

parecerá al día siguiente. No se imagina cuántos de mis consumidores desaparecen,” nos dijo un proveedor.

LAS DESVENTAJAS DE TENER UN FUERTE RESPALDO GUBERNAMENTAL

La norma china respecto al pago post entrega elimina muchos de los riesgos para los consumidores – ya que nadie paga por adelantado, no hay costo financiero si un proveedor queda mal. A comparación de los proveedores, los compradores no están tan preocupados respecto a la sobrevivencia de una empresa emergente. De hecho, a menudo demandarán precios bajos, personalización de productos e incluso codesarrollo gratuito de productos, sin ninguna garantía de que comprarán de nuevo. Desde su perspectiva, una nueva empresa que tiene buenas relaciones con el gobierno es más difícil de controlar. Es más fácil dictar los términos cuando tratan con nuevas empresas que son débiles y tienen bajo poder de negociación.

En un entorno competitivo como el de China, el principal deseo de los compradores B2B — más allá de sus preocupaciones en cuanto a calidad — es mantener el pleno control de sus proveedores. Cuando una empresa emergente tiene fuertes conexiones políticas, los compradores suponen que tiene un gran poder de negociación, ya que al menos teóricamente podría recurrir a la ayuda y recursos del gobierno. Ya que una startup bien conectada

tiene menos probabilidades de caer en una crisis de liquidez, puede permitirse más tiempo para obtener un mejor precio por los productos y resistir exigencias costosas o arriesgadas por parte de los compradores. Como un comprador explicó: “Las nuevas empresas usualmente están ansiosas de encontrar un consumidor. Sin embargo, en nuestra experiencia, las nuevas empresas que han invertido en relaciones con el gobierno tienden a ser difíciles en las negociaciones respecto a precios.”

El hecho de que más de la mitad de las startups chinas tratan de construir relaciones con el gobierno refleja tanto el vacío institucional del país como su enfoque cultural en la reciprocidad.

QUÉ RECORDAR

El hecho de que más de la mitad de las startups chinas tratan de construir relaciones con el gobierno refleja tanto el vacío institucional del país como su enfoque cultural en la reciprocidad. Esta construcción de relaciones busca alinear los intereses de las nuevas empre-

sas con los del gobierno. Puede ayudar a las startups a navegar el difícil mercado chino, mientras que los funcionarios públicos – que cada vez más piensan como emprendedores – pueden obtener información detallada sobre la mejor forma de elevar la competitividad de su país en todos los niveles. Sin embargo, como hemos mostrado, tener conexiones políticas puede plantear un dilema para las nuevas empresas B2B. Estas relaciones pueden ayudarlas a ganar credibilidad, pero también pueden alejar a compradores preocupados por la pérdida de poder en la negociación.

Aunque nuestro estudio se realizó en China, un entorno similar existiría en muchos mercados emergentes, como Rusia, Brasil, India y ciertos países del Medio Oriente, donde las instituciones de mercado siguen siendo débiles y el estado juega un rol importante en la economía. En dichos lugares, los funcionarios de gobierno tienden a servir como intermediarios en el mercado, y la colaboración cercana podría rendir frutos. Sin embargo, todas las nuevas empresas deberían ser conscientes de las desventajas potenciales, notablemente en términos de las compras por parte de sus consumidores. Después de todo, el factor más importante para el éxito de las empresas emergentes no es la rentabilidad, sino la sobrevivencia.

Xiaowei Rose Luo es profesora en el INSEAD.



INTERNATIONAL
COACHING
COMMUNITY


ENTRENAMIENTO
DE CLASE MUNDIAL


MODELO INTEGRAL
Y MULTICULTURAL



COACH
KARINA PITTINI
URUGUAY



COACH
DANIEL BARRERO
COLOMBIA



CERTIFICACIÓN

INTERNACIONAL DE COACHING

¡Pertenece a una de las redes de
coaches más **grandes del mundo!**

OCT. | **NOV.** | **DIC.**
24, 25, 26 | 07, 08, 09 | 05, 06, 07



60 HORAS DE INSTRUCCIÓN **20 HORAS** DE PRÁCTICAS

¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?

Tomas Chamorro-Premuzic
Distribuido por: The New York Times Syndicate

¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?

Tomas Chamorro-Premuzic
Distribuido por: The New York Times Syndicate

¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?

Tomas Chamorro-Premuzic
Distribuido por: The New York Times Syndicate

¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?

Tomas Chamorro-Premuzic
Distribuido por: The New York Times Syndicate

¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?

Tomas Chamorro-Premuzic
Distribuido por: The New York Times Syndicate



¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?



Una pregunta interesante que surge es hasta qué punto las nuevas tecnologías podrían ayudarnos a reducir errores, ruido y sesgos en nuestros procesos de identificación del talento.

en la entrevista. Como ilustro en mi más reciente libro, “Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It),” la mayoría de las empresas se enfocan en los rasgos equivocados, contratando a partir de la confianza en lugar de la competencia, el carisma en lugar de la humildad y las tendencias narcisistas en lugar de la integridad – lo que explica el exceso de líderes incompetentes y hombres. El resultado es una desconexión patológica entre las cualidades que nos seducen en un líder y las que son necesarias para ser un líder efectivo.

Una pregunta interesante que surge es hasta qué punto las nuevas tecnologías podrían ayudarnos a reducir errores, ruido y sesgos en nuestros procesos de identificación del talento. ¿Las mujeres estarían mejor si la IA y los algoritmos estuvieran a cargo de las contrataciones? Investigaciones previas han destacado una clara inconsistencia

en cuanto a género y liderazgo. Por una parte, las mujeres suelen ser evaluadas en forma más negativa por otros, incluso aunque hay muy pocas diferencias de comportamiento entre mujeres y hombres. Por la otra, los metaanálisis a gran escala sugieren que las mujeres tienen una ligera ventaja cuando se trata de las habilidades suaves que predisponen a los individuos a ser líderes más efectivos, y que generalmente adoptan estilos de liderazgo más efectivos que los hombres. Por ejemplo, si los líderes fueran seleccionados con base en su inteligencia emocional, autoconsciencia, humildad, integridad y facilidad de entrenamiento, la mayoría de los líderes serían mujeres en lugar de hombres.

Sin embargo, recientemente han salido noticias que indican que la IA de hecho podría contribuir a un sesgo e impacto adverso incluso mayor con respecto

a las mujeres — y que cuando los algoritmos son entrenados para emular a los reclutadores humanos, podrían no sólo reproducir los sesgos humanos, sino exacerbarlos, generando una forma mucho más eficiente de discriminación.

Por supuesto, si la IA es entrenada con datos sesgados – por ejemplo, si la enseñamos a predecir qué candidatos serán calificados positivamente por entrenadores humanos – no sólo emulará, sino que también exacerbará el sesgo humano: aumentándolo y volviéndolo más eficiente. Esto puede evitarse enseñándole a la IA a predecir resultados relevantes y objetivos, en lugar de a imitar la intuición humana.

Adicionalmente, hay razones para esperar que las herramientas de talento por IA sean más exactas y predictivas que los humanos (y no sólo porque los humanos generalmente son malos para esto). Nuestro método favorito

¿La IA reducirá los sesgos de género en las contrataciones?

El factor crítico para que esto funcione es que las organizaciones identifiquen datos reales de desempeño para entrenar los algoritmos.

para revisar e investigar candidatos — incluyendo líderes — es la entrevista, y estudios científicos a gran escala han mostrado que las entrevistas son más predictivas cuando son altamente estructuradas. Mientras que las entrevistas en persona/análogas son difíciles de estandarizar, las entrevistas en video nos permiten colocar a las personas en la misma experiencia, capturar millones de datos sobre sus comportamientos (por ejemplo, lo que dicen, cómo lo dicen, el uso de lenguaje, el lenguaje corporal y las microexpresiones) y remover del proceso a ser humanos prejuiciados. Es seguro suponer que automatizar las entrevistas que hoy son desestructuradas y calificadas por humanos reducirá el sesgo y el nepotismo, mientras incrementa la meritocracia y la exactitud predictiva. Esto debería ser bueno para las mujeres (y malo para los hombres).

Una de las grandes ventajas de la IA es que, además de ser mejor para detectar cosas (es decir, millones de puntos

de datos), también es superior para ignorar cosas. Imagine a un humano -asumamos que es hombre - ético, bienintencionado y de mente abierta, que tiene toda la intención de ser justo en sus prácticas de contratación y por lo tanto está decidido a evitar sesgos de género en su proceso de contratación. Sin importar qué tanto se esfuerce, será muy difícil para él ignorar el género de los candidatos. Imagínelo sentado frente a una candidata, repitiéndose a sí mismo: “no debo pensar acerca del hecho de que esta persona es una mujer,” o “no debo dejar que el género de esta persona interfiera con mi evaluación.” De hecho, entre más trate de reprimir ese pensamiento, más destacará en su mente. Esto también llevaría a distracción o sobrecompensación. En contraste, la IA puede entrenarse para ignorar el género de las personas y enfocarse sólo en las señales relevantes de talento o potencial. Por ejemplo, los algoritmos pueden entrenarse para detectar señales relevantes de cociente emocional, capacidad o habilidades de comunicación, mientras es verdaderamente ciego respecto al género. Esto definitivamente favorecería a las mujeres.

El factor crítico para que esto funcione es que las organizaciones identifiquen datos reales de desempeño para entrenar los algoritmos. Si se le enseña a la IA a predecir o anticipar preferencias humanas – como si es que, una vez contratado, un candidato será del agrado de su jefe (humano)

— podemos esperar que los sesgos se mantengan ... y aumenten. Sin embargo, si la IA es entrenada para identificar los verdaderos motores del desempeño – definido ampliamente como la contribución del individuo hacia la organización — podemos esperar una evaluación mucho más justa, exacta y replicable del potencial de las personas. Nuevamente, esto debería ser bueno para las mujeres.

Claramente hay razones para tener esperanza en la IA para aquellos que no solo están interesados en ayudar a las mujeres a estar más representadas en las filas de los liderazgos, sino también en mejorar la calidad de nuestros líderes. Sin embargo, muchas de las innovaciones emergentes en este nuevo mundo de la identificación del talento perfeccionada tecnológicamente e impulsada por datos siguen en proceso, y necesitamos asegurar que no solo sean exactas, sino también legales y éticas como alternativas a los métodos existentes. Por encima de todo, es tiempo de admitir que la mayoría de las prácticas actuales están lejos de ser efectivas, y que han contribuido a mucha de la injusticia y nepotismo que gobierna el lugar de trabajo promedio. Por lo tanto, brindemos por encontrar la autoconciencia necesaria para empezar a mejorar.

Tomas Chamorro-Premuzic
es científico de talentos en jefe en
ManpowerGroup

DIPLOMADO EN BIG DATA & BUSINESS ANALYTICS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



El programa pretende ser la combinación precisa entre conocimiento, análisis y reflexión, y la puesta en práctica de los factores estratégicos que integran la inteligencia de negocio. El faculty está compuesto por profesionales con una dilatada experiencia en su ámbito de decisión.



Módulos:

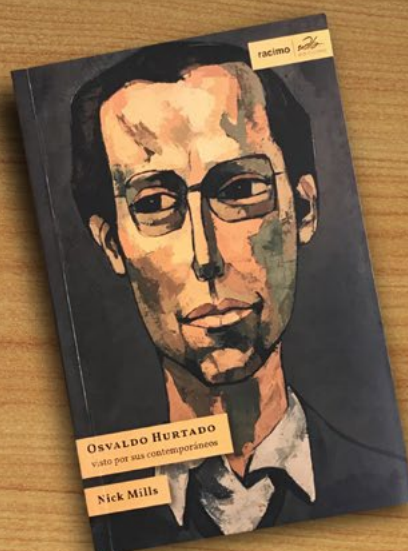
1. Gestión Estratégica de la información.
2. Big Data Insights & Business Intelligence.
3. Visualización para la toma de decisiones estratégicas.
4. Técnicas de Business Analytics para la Dirección.
5. KPI'S Performance Management.



Duración: 75 horas

Oswaldo Hurtado

visto por sus contemporáneos



Paola Ycaza O.

Coordinadora
Centro de Estudios
Económicos y Sociales para
el Desarrollo (CESDE),
Docente de la Facultad de
Economía de la UEES

Conocí personalmente al Dr. Oswaldo Hurtado hace tres días en un almuerzo. Horas más tarde compartí un panel con él en la UEES en el lanzamiento de un libro que Nick Mills, historiador norteamericano, publicó con 30 entrevistas a familiares, colaboradores, académicos, periodistas y políticos relacionados con Hurtado. El libro se titula: Oswaldo Hurtado visto por sus contemporáneos.

Osvaldo Hurtado visto por sus contemporáneos

Creo que su contribución como incansable investigador y académico es digna de aplaudir y admirar.

Aunque lo conocí personalmente hace poco, había leído varios de sus libros cuando era estudiante, los cuales he releído ahora como profesora universitaria, sobre todo *Costumbres de los ecuatorianos* (2007) y *Ecuador entre dos siglos* (2017). Creo que su contribución como incansable investigador y académico es digna de aplaudir y admirar. Hoy, más que nada, admiro su rigurosidad académica y su capacidad de investigar, escribir e informar. Y luego de leer esta obra, es imposible no reconocer su calidad de persona íntegra y recta.

Este libro sobre Hurtado, sin embargo, a pesar de la cercanía con muchos de los entrevistados, está lejos de ser una oda o exaltación al personaje. Se reconoce sin ningún empacho sus múltiples desaciertos y también sus aciertos, durante su administración como Vicepresidente y posteriormente como Presidente. También como político y candidato.

Osvaldo Hurtado visto por sus contemporáneos es un entretenido recorrido por la historia del Ecuador desde el inicio de la década de los sesenta, época de grandes cambios que estaba atravesando tanto el país como la región, hasta el 2015, año en que terminaron las entrevistas las cuales empezaron en el 2013. Entre entrevista y entrevista se repiten hechos históricos narrados desde diferentes perspectivas, algunos como anécdotas, revelando así datos de la historia del Ecuador que tal vez no habían sido desvelados antes.

de su pensamiento. Dice cerca del final del libro: “Mis ideas económicas empezaron a cambiar más tarde, en los años noventa, al observar cuán diferentes eran los resultados obtenidos por los países que aplicaron el modelo socialista o el modelo capitalista, en cuanto al logro de un mayor bienestar para los individuos y las sociedades: modestos o negativos los primeros y claramente positivos los segundos”.

Incluso entre los mismos entrevistados hay quienes cuestionan este cambio de

En la segunda parte del libro el mismo Hurtado reflexiona en forma de ensayo sobre su vida personal y pública.

En la segunda parte del libro el mismo Hurtado reflexiona en forma de ensayo sobre su vida personal y pública. Leí con especial interés su perspectiva en relación a la muerte de Jaime Roldós Aguilera y cómo desbarata con sólidas bases la teoría de su asesinato y da paso a un único camino posible: un accidente aéreo.

Finalmente, para mí lo más importante, y la razón principal por la cual estoy escribiendo sobre este tema, es su valentía al reconocer frontalmente la evolución

de su pensamiento y de una forma sutil lo critican, como si al reconocer esta evolución, Hurtado abandonara un ideal y por ello es reprochado como tratándose de una traición. Creo en cambio que estas palabras demuestran la madurez de un académico que no se ciega por los dogmas ante una verdad tan elocuente.

El resultado del trabajo del Dr. Mills es impecable y recomiendo mucho su lectura.

¿Qué debemos entender por “crear valor”?



Alberto Pérez Endara

Profesor de Finanzas y Estrategia
en ESAI Business School,
UEES y Gerente General
de Thinktank Ecuador Consulting.
Ingeniero Civil, MBA de IESE
Business School, Barcelona.

Sobre todo en la segunda mitad de los 90's, el mundo financiero dedicó especial atención al tema de la **Creación de Valor**. Y siendo éste –a mí entender– el primer y último objetivo de toda empresa, resulta paradójico que hoy, se toque el asunto de manera imprecisa, genérica y a veces, como un cliché light.

Tal vez se deba a la relativa complejidad de los temas que involucra la Creación de Valor para el Accionista (**Shareholder Value**). O bien, a que ciertos contenidos técnicos son de difícil difusión general. A pesar de estas limitaciones, este artículo es de obligada lectura para quienes hacen empresa o quieren emprender seriamente.



¿Qué debemos entender por “crear valor”?



Entonces, crear valor es la primera y última meta de toda institución –privada o estatal, cotizada o no, familiar o no, con fines de lucro o altruista– creada para satisfacer alguna necesidad concreta de la sociedad.

Puntos fundamentales

Empecemos por definir creación de valor. En un sentido amplio, es el aumento de riqueza por encima de lo estrictamente necesario para compensar el riesgo incurrido en su búsqueda.

Por si el lector no lo ve claro, veamos este ejemplo: un atleta saltador de pértiga, enfrenta la vara a 6.15 metros de altura. Ganará la gloria y el récord mundial sólo si logra hacer que su cuerpo pase por encima de esa altura. De nada le servirá alcanzar exactamente esa altura y mucho menos, pasar por debajo de ella aunque sea un milímetro.

Así, es fácil de entender cuándo una empresa crea valor para el accionista:

cuando la rentabilidad obtenida para él supera el riesgo que ha asumido para lograrlo. Entonces, crear valor es la primera y última meta de toda institución –privada o estatal, cotizada o no, familiar o no, con fines de lucro o altruista– creada para satisfacer alguna necesidad concreta de la sociedad.

¿Por qué hablamos de creación de valor para los accionistas? ¿Acaso los otros grupos de interés vinculados a la empresa –clientes, proveedores, Estado, empleados, etc.–, no son también igual de importantes? La respuesta es clara: solo se puede crear valor de manera sostenible, si y solo si “antes” se ha creado valor para los stake holders. En otras palabras: si la empresa es capaz de crear valor para “el que va al último” –para el que asume el riesgo bá-

sico del negocio–, es porque en ella se han tomado decisiones que han creado y crean valor para todos los interesados (incumbentes).

Siempre que queremos medir algo, se deben definir los puntos de medición. La medición de creación de valor, que debe medir el aumento de riqueza económica, necesariamente debe tener un punto inicial y un punto final entre los que se desea medir tal aumento.

Finalmente, una noción verdaderamente importante, es la de que en materia de creación de valor, pasa algo similar a los impulsos que rigen la electrónica: sólo hay ceros y unos, no más. Me refiero a que, si no se crea valor, se destruye. La empresa, o crea valor o lo destruye. Dramático, pero es así.

¿Qué debemos entender por “crear valor”?

Formulación

Siguiendo el camino pedagógico planteado por el Profesor Pablo Fernández¹, de IESE Business School –mi alma mater–, accedemos a la formulación de la creación de valor, mediante tres conceptos que conviene diferenciar:

1. Aumento de Capitalización: incremento, en dólares, del valor de las acciones de una empresa.
2. Aumento de Valor para los Accionistas: incremento, en dólares, de patrimonio del accionista.
3. Creación de Valor para los Accionistas (CDV): generación de riqueza, en dólares.

El concepto 3), incluye al 2). Y el 2) incluye al 1). Expresado matemáticamente:

$$\text{CDV} = (\text{rentabilidad del accionista} - \text{riesgo del accionista}) \times \text{Capitalización}$$

Rentabilidad del accionista = (Variación del valor de las acciones + dividendos)/Valor de la acción

Riesgo del accionista, es la rentabilidad exigida a las acciones, que de acuerdo al CAPM², por ejemplo, se calcula como $[R_f + \beta \times \text{MRP}]^3$

Capitalización = Número de acciones x Valor de mercado de la acción

1 Fernández, Pablo. *Creación de valor para los accionistas*. Gestión 2000. Primera edición: abril 2000.

2 **Capital Asset Pricing Model**: en la concepción de este modelo trabajaron simultáneamente, pero por separado, tres economistas: William Sharpe, John Lintner y Jan Mossin. Sus investigaciones fueron publicadas en diferentes medios especializados, entre 1964 y 1966. Y William Sharpe recibió el Premio Nobel de Economía (en conjunto con Harry Markowitz y Merton Miller) el año 1990.

3 R_f = Riesgo de la deuda soberana; β = riesgo no diversificable de la acción; MRP = Prima de riesgo de mercado.

La medición de creación de valor, que debe medir el aumento de riqueza económica, necesariamente debe tener un punto inicial y un punto final entre los que se desea medir tal aumento.

Todos los términos y factores aquí expuestos, se expresan a valores de mercado, en dólares. De nada sirve aquí la contabilidad.

Conclusión: teniendo en cuenta que el valor depende de las expectativas, la creación de valor exige pensar y configurar HOY el futuro. Y no basta con generar utilidades y distribuir dividendos. Así como al atleta no le basta subir hasta los 6.1 metros...

Espero que ahora el lector, tenga clara la idea de que la creación de valor para el accionista, es la lógica **consecuencia de hacer bien las cosas, de manera consistente**, para sortear los riesgos que debe enfrentar la empresa en su diario caminar.

PROGRAMA DE BECAS PREMIUM

MAESTRÍA EN **CONTABILIDAD Y FINANZAS**

RPC-SO-10-NO.166-2016

— La única con —
DOBLE ÁREA DE GESTIÓN

