

INCERTIDUMBRE, RIESGO Y ÉTICA

EL CASO DE

BURBUJAS DE LAS PUNTO COM

Atribución-NoComercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND

La licencia permite descargar la obra y compartirla manteniendo el crédito por autoría,
sin cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Octubre 2019

Versión 33

Índice

Resumen	03
Planteo del enfoque del abordaje del caso	04
1. La presentación de las organizaciones estudiadas	07
2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones	09
3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso	12
4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia	21
5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)	28
6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso	33
7. Bibliografía de referencia del caso	36
8 Anexo con el abordaje de los stakeholders	38

Resumen

Este trabajo considera el estudio de la crisis de las punto com (específicamente las empresas de internet) más conocida como la burbuja de estas empresas. Esencialmente un conjunto de empresas innovadoras que no lograron sostenerse.

Se analiza un período marcado por la fundación de empresas que intentaban capitalizar la potencialidad de internet para hacer negocios que en muchos casos no fueron sustentables y las llevaron a la quiebra.

La Burbuja “punto com” se desarrolló fundamentalmente entre los años 1998 y 2001 en el marco de un proceso de especulación, donde las empresas de Internet incrementaron su valor en las bolsas de valores.

Se trata de un proceso de alto impacto y relevancia, que generó un cambio de paradigma en la forma de apreciar el desarrollo y valoración de las empresas involucradas con efectos a escala planetaria.

Mostraremos que hay muchas interrogantes políticas, tecnológicas y económicas de estas acciones y muy especialmente, valoraciones éticas de las mismas, en el marco de controversias que se mantienen hasta el presente.

Específicamente plantaremos algunas preguntas claves que entendemos que es necesario considerar respecto de los hechos acaecidos para realizar aportes y comprender los acontecimientos y sus resultados.

Desde luego que se pueden plantear un conjunto de valoraciones del desarrollo de la crisis. Anotaremos algunos comentarios seleccionados al respecto para poder ilustrar el desarrollo del proceso.

Pero en este estudio queremos analizar los riesgos que oportunamente se vislumbraron y las aproximaciones éticas relacionadas con el desarrollo sustentable de nuevas empresas tecnológicas.

Planteo del enfoque del abordaje del caso

La idea que estamos proponiendo es lograr una aproximación descriptiva fundamentalmente de tipo cualitativo a cada caso estudiado, aportando algunos datos cuantitativos de referencia, para orientarse sobre cada organización estudiada y los acontecimientos específicos que están siendo estudiados.

Además en el desarrollo de cada caso se procura presentar un aporte interpretativo del desarrollo de las situaciones descritas en su contexto y circunstancias, para al finalizar realizar algunas puntualizaciones prescriptivas en relación con las lecciones aprendidas más relevantes.

El foco del trabajo es el análisis, buscando ir más allá de los síntomas y llegar a las causas raíces para poder generar conocimientos que aporten realmente en la gestión de las organizaciones y la sociedad como un todo. Gestión del conocimiento en el foco del trabajo.

Si bien cada caso de estudio que se considera tiene sus especificidades las cuales se estudian en los análisis de cada uno, también hemos establecido una serie de áreas temáticas comunes que en mayor o menor grado se encuentra presentes, es si se quiere el hilo conductor de los análisis.

El énfasis se pone en el análisis, en la generación de conocimiento, sea bajo la forma de lecciones aprendidas u otras formas. Para ello cada caso tiene una descripción de los hechos acontecidos que son relevantes para entender los ocurridos y poder a partir de ello proceder a analizar la situación.

Se plantean dos aspectos focales: la ética y la gestión de riesgos asociadas e interactuando, diversidad de casos paradigmáticos para fortalecer el valor generados. Se seleccionaron casos cuyo desarrollo ha alcanzado madures y los enfrentamientos entre los stakeholders se han apagados en gran medida, los elementos de juicio están razonablemente establecidos más allá de ninguna duda.

El desarrollo de la exposición del estudio de cada caso, se realiza siempre usando el mismo esquema de referencia, procurando que el lector tenga el acceso lo más claro posible a los aspectos tratados del caso, tanto generales como específicos, para luego realizar aportes interpretativos y a veces prescriptivos.

Al comenzar el trabajo se realiza una presentación de la organización estudiada para situar a los lectores en el contexto institucional y organizacional en el que se desarrollarán los acontecimientos objeto de estudio. La idea es además presentar los patrones de una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones.

Se procura además hacer una valoración analítica de los efectos de las prácticas del caso. O sea poder describir qué consecuencias tienen los incidentes analizados sobre la propia organización y su entorno. En esta parte, del trabajo se realiza un análisis general de los stakeholders.

Se consideran las consecuencias directas e indirectas, tangibles e intangibles, teniendo presente que en algunos casos las consecuencias pueden tener valor positivo

como negativo. Los eventos tienen una dimensión temporal la cual puede extenderse por décadas y que no han terminado aún de desarrollarse.

Destacamos permanente presencia de los temas legales los cuales están íntimamente ligados con los enfoques éticos de la organización. No todo lo que la ley no prohíbe es ético o moral. Dos aspectos a considerar, el retraso de la normativa con respecto a la evolución del sector real de los sistemas sociales y económicos y la necesidad de que la ética cubra esos “gaps” que continuamente se generan entre la teoría y la práctica.

Aquellas organizaciones que rigen su accionar sólo por lo que establece las leyes tarde o temprano van a entrar en contradicciones que impactarán el desempeño futuro por sobre todo de mediano y largo plazo. La sociedad VUCA se caracteriza por el aceleramiento de los procesos y la preeminencia de los objetivos y metas de corto plazo, lo coyuntural define el accionar sin consideraciones mayores.

El impacto en la gestión organizacional de los contextos VUCA, la prevalente visión de corto plazo, la aceleración de los procesos y el acortamiento de la vida media de las empresas en entornos altamente volátiles y complejos. Creciente importancia de los factores ligados al comportamiento humano, afectados por entornos que demandan creciente mayor estabilidad emocional preparación ante escenarios crecientemente estresantes. Preeminencia de los requerimientos de las soft skills de los actores.

Los investigadores estamos convencidos de que el análisis de stakeholders es una herramienta descriptiva y analítica de primer orden para comprender el desempeño de una organización y luego poder hacer valoraciones críticas de lo que ha acontecido desde diferentes perspectivas.

Hay que tener presente que resulta extremadamente difícil entender los eventos acontecidos si no se cuenta con un adecuado análisis de los intereses de los principales agentes involucrados, que consideren su percepción de los problemas, los principales intereses y las posibilidades de actuar.

El análisis de stakeholders es fundamental para entender cómo se desarrollaron los acontecimientos estudiados y comprender mejor el accionar de cada uno de los agentes involucrados que resultan ser las claves para comprender los distintos escenarios que se fueron generando y las eventuales contradicciones de información en lo actuado. Cada stakeholder a través de su accionar refleja los intereses que defiende, los cuales pueden o no reflejar su posicionamiento objetivo en el caso.

La idea es poder ayudar a comprender el posicionamiento de los distintos actores a partir de una serie de variables que se sirven para caracterizarlos. Para identificar los stakeholder claves partimos de las pautas establecida en la definición, aquellos afectados, en forma positiva y/o negativa por la situación.

En el marco de la investigación que estamos desarrollando hemos adoptado como criterio categorizar a los involucrados a partir de tres variables; poder, interés e influencia procurando valorar a cada uno de los involucrados con escalas uniforme con 3 niveles – alto/medio/bajo.

La información elaborada a partir de la descripción y el análisis del comportamiento de los stakeholders nos permite comprender cuales son las estrategias de los actores y

entender los fundamentos del accionar de cada uno de los actores en función de los intereses/influencia y del poder.

El tema de la comunicación está íntimamente ligado con el de los stakeholders en sus diferentes categorías, con las organizaciones públicas, con los accionistas, con los empleados, con los usuarios entre otros. El tema de los criterios de gestión comunicacionales integra los principios éticos, los riesgos, los involucrados y la gestión de la información, es uno de los elementos claves para analizar los casos.

Uno de los temas claves en el estudio de casos son los impactos sobre los activos intangibles de las organizaciones en particular sobre la reputación y branding que para las grandes corporaciones representan más el 80% de su valor de bolsa y la tendencia es que se sigan incrementando. La identificación y análisis de los drivers de la reputación son elementos claves al igual que la comprensión del apetito de riesgo de las organizaciones.

Los eventos estudiados en los casos revelan en buena parte de los actores en roles dirigentes, un apetito de riesgo que hasta puede catalogarse de irresponsable. En muchos de los casos hemos constatado de esos actores estaban dispuestos a asumir los riesgos derivados de acciones delincuenciales.

Innovar en entornos organizacionales lleva implícito un alto apetito de riesgo, el tema es cuando ese nivel de apetito deja de ser algo razonable y bueno y se transforma en actitudes irresponsable en particular cuando se está trabajando con recursos de terceras partes y como dice Nassim Taleb - no skin in the game - es lo que alimenta estos comportamientos. (Taleb, 2019)

Finalmente pensamos que se debería realizar una valoración ética de lo acontecido. Por eso es que planteamos realizar sistemáticamente una valoración del caso a la luz de un modelo axiológico de referencia que hemos desarrollado y presentado como aporte en relación con esta investigación.

Para cerrar los aportes del estudio de cada caso la idea es realizar un conjunto de aportes críticos poniendo foco en los riesgos identificados y los aspectos éticos, que son las dos dimensiones de referencia que se están considerando en la aproximación que se desarrolla lo largo de la investigación que nos ocupa.

El trabajo de descripción e interpretación de cada caso de estudio se complementa con ciertos aportes prescriptivos. En esa línea de contribuciones al entendimiento de los casos, es que se resumen las principales lecciones aprendidas del estudio de cada caso, para que en el futuro puedan ser capitalizados.

1. La presentación de las organizaciones estudiadas

El desarrollo de Internet como algo que trascendiese a los intercambios de información entre agentes, por la vía de correos electrónicos o la posibilidad de buscar información general de una manera muy sencilla, fueron solamente el principio de un proceso emergente en que la red mostraría su potencialidad en los negocios.

Manuel Castells (2001) desarrolló algunas propuestas precursoras mostrando el vínculo entre el desarrollo de la sociedad de la información y las redes informáticas interactivas, lo que plantea potenciales desarrollos de negocios que afectarán la forma en que producimos y comercializamos bienes y servicios a escala planetaria.

Internet se fue convirtiendo gradualmente en una “ventana de oportunidad” para desarrollar nuevos negocios. No es extraño que surgieran muchas organizaciones, procurando capitalizar esas oportunidades a partir de una buena idea sobre cómo concretar un negocio, usando la Internet como plataforma.

Sobre estas bases, se pusieron en marcha muchas empresas que veían una oportunidad para capitalizar las potencialidades de la Internet. Así es que por ejemplo muchos emprendedores pusieron la mira en el desarrollo de proceso de desintermediación, en las cadenas productivas o comerciales tradicionales.

Pero más allá del desarrollo de ciertas maquetas o prototipos ingeniosos, que podían encandilar a potenciales inversores, se requiere en la mayoría de los casos, un proceso de innovación que lleve a la práctica las ideas, instalando los productos en el mercado y apropiarse de ciertos ingresos por tales servicios.

Así es que se plantea el desarrollo de un conjunto de empresas con foco en aspectos tecnológicos, que capitalizaban de diversas maneras, la potencialidad de Internet para hacer negocios que en muchos casos la realidad mostró que no fueron sustentables y los desequilibrios financieros, finalmente las llevaron a la quiebra.

Por su parte, esas empresas innovadoras emergentes, salieron a buscar créditos y los obtuvieron, en un momento muy favorable. Así es que aparece el sistema financiero como otro de los protagonistas claves del desarrollo explosivo de nuevas propuestas, procurando capitalizar el potencial de la Internet.

Nick Srnicek (2018: 24) describe el proceso de desarrollo de las “punto com” como algo previsible en el contexto de estancamiento del sector manufacturero estadounidense y el desarrollo de opciones de especulación financiera sobre la base de otros sectores que lucieran más rentables.

Srnicek (2018: 24) sostiene que ese proceso de desarrollo de las “punto com” es derivado de un largo desplome de la rentabilidad de las manufacturas en las economías avanzadas, de la mano de un “frenesí de interés en las posibilidades de Internet” y la necesidad de instalar una “base de infraestructura para la economía digital”

Se trataba en general de capitalizar el impulso de empresas innovadoras, que consiguieron créditos para su desarrollo, aún antes de contar con un modelo de negocios sustentable, lo que generó problemas de credibilidad y confianza cuando desde el mercado, algunos referentes formalizaron ciertas alertas.

Desde luego cuando se pierde la confianza en esos procesos de desarrollo todavía no consolidados, los inversores muestran su preocupación que en momentos especiales generan cuestionamientos, que en definitiva llevan a procesos de fuga de capitales especulativos, con todo lo que ello puede representar.

Se produjo un proceso en cascada tipo bola de nieve, de cuestionamientos a los nuevos emprendimientos que llevó finalmente - en muy poco tiempo - a una crisis de confianza que cortó las fuentes de financiamiento de esos emprendimientos, cuando muchos de ellos, todavía no habían logrado desarrollar negocios sostenibles.

Lo demás es conocido y es lo que usualmente se engloba como la “burbuja de las punto com” que generó una crisis importante en la economía - no solo estadounidense sino global - con efectos recesivos que se prologaron por un tiempo, destruyendo muchas de las iniciativas que pudiesen haber sido viables.

2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones

Primero que nada, tengamos presente que la llamada “Burbuja punto com” se desarrolló fundamentalmente entre los años 1998 y 2001 en el marco de un proceso de especulación tecnológica y financiera general, donde se buscaban oportunidades de rentabilidad que la industria manufacturera no ofrecía.

Este fenómeno continuo haciéndose presente a los largo de lo que transcurre del Siglo XXI, cuando otros sectores perdieron rentabilidad como en el caso del Sector Financiero impactados por los intereses negativos nunca vistos.

El interés por el desarrollo de otros sectores de actividad más prometedores, llevó a realizar más inversiones en el sector de las “punto com” y como consecuencia de estas movidas de búsqueda de nuevos sectores de mayor rentabilidad, las empresas de Internet incrementaron fuertemente su valor en las bolsas de valores.

Las posibilidades de tomar una Internet hasta el momento no comercial y desarrollar opciones comerciales de otros servicios con su soporte, sino duda resultaba extremadamente atractiva para los inversores y es así que surgieron como hongos después de la lluvia nuevos emprendimientos de ese tipo.

No es extraño que muchas compañías del sector TICs de entonces, optaran por un modelo: “primero crecimiento, después ganancias” como muy bien plantea Nick Srnicek (2018: 25) en sus comentarios sobre cómo se desarrolló el proceso de desarrollo y caída de las “punto com”.

Se produjo un cambio en términos del surgimiento de una “nueva economía” que parecía desprenderse de los paradigmas de equilibrio que regían los modelos tradicionales de negocios, peor tarde o temprano alguien notaría que esto podría acarrear riesgos de retorno en las inversiones

Entender el contexto es importante. Ángel Vilariño sostiene que se estaba desarrollando un proceso de crecimiento económico, en un contexto de inflación controlada, con una mejora significativa de las finanzas públicas y un importante ritmo inversor con una tasa media del 11% anual en términos reales.

“Burbuja punto com” es un término que identifica un período de crecimiento en los valores económicos de empresas vinculadas a Internet, como consecuencia de un proceso especulativo que se desarrolló entre los años 1997 y 2001 en el marco de lo que se conoció como “nueva economía”.

Este proceso habilitó que las bolsas de valores de las naciones occidentales tuvieran un rápido aumento de su valor debido al reconocimiento de la potencialidad de las empresas vinculadas al nuevo sector de Internet, que fue sustentado en una creencia que finalmente mostró no ser viable.

Muchas veces los negocios bursátiles son impulsados por las expectativas de ganancias de los inversores. Más allá de las valoraciones basadas en percepción de

oportunidades, desde luego que está el proceso de evaluación profesional de viabilidad de los emprendimientos.

El desarrollo de estas Empresas se sustentaba más en las expectativas de desarrollo de la Internet y sus potenciales servicios asociados, que en la necesidad de contar con ingresos genuinos a partir de sus modelos de negocios propuestos, para poder sustentar los desarrollos propuestos.

Como consecuencia, muchas de esas empresas que impulsaron el crecimiento de las bolsas de valores occidentales finalmente quebraron o dejaron de operar, poniendo en evidencia que las bases de la “nueva economía” no debían ignorar los fundamentos económicos básicos de la existencia de las organizaciones.

Sería pertinente cuestionarse si todos estos nuevos emprendimientos eran realmente inviables, porque sus modelos de negocios no eran adecuados, o les faltó tiempo para poder consolidarse. Posiblemente nos encontremos entre las empresas que quebraron o cerraron con ejemplos de los dos tipos.

Precisamente José Manuel Blanco (2018) se interpela sobre las ideas visionarias de la burbuja puntocom respecto a su viabilidad. ¿Se trataba de emprendimientos comerciales claramente inviables o de emprendimientos que simplemente no surgieron en el momento apropiado, para contar con el soporte financiero con tiempo suficiente.

Recordemos que “La caída de las expectativas de inflación impulsó desde finales de 1990, hasta diciembre de 1998, una reducción significativa de los tipos de interés nominales. La reducción de 400 puntos básicos de la tasa interna de rentabilidad del bono a treinta años es un buen índice de lo sucedido.” (Vilariño, sf: 1)

Para entender este proceso de desarrollo de nuevos emprendimientos no hay que ver solo la problemática del lado de los emprendedores. “Una combinación de un veloz aumento de precios de las acciones, la especulación individual y la gran disponibilidad de capital de riesgo crearon un ambiente exuberante.” (Wikipedia Burbuja puntocom, 2001: 1).

El clímax de la burbuja de estas empresas se dio el 10 de marzo de 2000, cuando el mercado de empresas tecnológicas NASDAQ llegó al punto máximo de crecimiento de puntos. El nivel de especulación era tan alto, que el valor de las empresas subía por ser identificadas como innovadoras en Internet¹.

Como muestra del impacto enorme de la desconfianza sobre la viabilidad de ciertos emprendimientos “punto com” asociado con Internet, El Índice NASDAQ Composite alcanzó un valor de 7082 en febrero del 2000 y cayó a 1658 en setiembre del año 2002, como consecuencia de todos estos problemas².

¹ Ver la propuesta de Alejandro Piscitelli (2001) sobre la generación Nasdaq.

² Nasdaq Composite - 45 Year Historical Chart, Disponible en:
(<https://www.macrotrends.net/1320/nasdaq-historical-chart>).

A pesar de este fuerte impacto bursátil, es importante puntualizar que en su totalidad en la economía occidental: “El estallido de la burbuja .com marcó el principio de una relativamente suave, pero larga recesión en las naciones occidentales.” (Wikipedia Burbuja puntocom, 2001: 1).

En realidad se puede apreciar que estas situaciones de crisis de credibilidad, muchas veces focalizadas en un sector de actividad relativamente específico, de todas maneras, plantean impactos más duraderos en el resto de la economía, de lo que sería en principio esperable.

3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso

En definitiva vale preguntarse -¿Por qué se ha generado una crisis en torno a las empresas “.com” vinculadas con Internet? Lo que aconteció es que esas empresas no estaban generando ingresos que hicieran posible que el dinero invertido en sus emprendimientos se recuperase en un plazo razonable.

Las inversiones eran basadas en eventuales promesas de grandes ganancias futuras y como toda promesa especulativa, bien puede materializarse o, llegado el caso, no hacerlo. Las inyecciones masivas de capital inicial pronto comenzaron a analizar los riesgos de tales operaciones.

Lo primero que cabe preguntarse es si esos procesos de desarrollo eran económica o financieramente realmente inviables, o fue que en muchos casos no dispusieron del tiempo necesario para despegar y cuando se cortaron sus fuentes de financiamiento iniciales se quedaron sin opciones para soportar su continuidad.

Lo que se concluyó entonces fue que la caída de las empresas tecnológicas, se produjo porque su valor en la bolsa era muy superior a su valor real. Eso ha puesto en evidencia la existencia de una sobrevaluación de acciones de algunas empresas tecnológicas, en un proceso que fue alimentado con fines especulativos.

Pero bien podría haberse tratado de que algunas empresas no dispusieron del tiempo necesario para que sus prototipos tecnológicos emergentes que tenían potencialidad pudieran finalmente consolidarse en el mercado, comenzando a generar ingresos que mostraran evidencias de que su viabilidad.

En este caso, era sólo cuestión de que algunos de esos emprendimientos pudieran contar con un poco más de tiempo. Pero al efectivamente no disponer de ese tiempo y no contar con financiamiento propio, se quedaron sin capital para operar, lo que en muchos casos provocó su quiebra.

Lo que sucedió es que los inversionistas finalmente se percataron de ciertos riesgos. Que las empresas tecnológicas no son tan singulares como para que no sean válidos los principios económicos básicos que determinan las condiciones de sostenibilidad de tales emprendimientos.

Está claro que en muchos de los emprendimientos desarrollados se estaba apostando a ideas que eventualmente en el futuro producirían pingües ganancias, pero sin tener mayor seguridad de que ello fuera a ser así ya sea por la potencialidad de la idea, o por su receptividad en el mercado.

Referentes como Michael Mandel (2001) realiza un análisis de *la Depresión de Internet* señalando que una crisis tecnológica en un país como los Estados Unidos podría disparar una crisis financiera internacional de proporciones históricas, lo que finalmente en el caso que nos ocupa, no ocurrió.

La desconfianza sobre los resultados de estas empresas fue llevando a algunos economistas a pensar que más tarde o más temprano se produciría la caída de tales organizaciones, lo que terminaría por generar una “profecía autocumplida” de que la burbuja algún día iba a estallar.

Para aportar referencias sobre actuaciones relevantes, trabajaremos con los stakeholders claves, que pueden tener un impacto significativo sobre las resultantes del proceso pre y poscrisis, es necesario tener presente que en estos procesos las consecuencias se extienden luego por muchos años.

En particular iremos de lo general a escala nacional pensado en políticas públicas de los países, a lo sectorial considerando empresas innovadoras de TI relacionadas con Internet, para cerrar con consideraciones sobre las propias empresas en cuestión y sobre los agentes afectados por la crisis.

Debemos reconocer que los procesos de innovación que apuestan al desarrollo de modelos de negocios rupturistas, muchas veces encierran grandes promesas de ganancias extras y también riesgos de pérdida totales, el tema como siempre es encontrar los adecuados equilibrios. Como toda innovación los perfiles de riesgos están marcados por un alto grado de incertidumbres, riesgos conocidos y también emergentes

Para comprender el futuro de estos procesos de desarrollo empresariales debemos tener presente lo planteado por Nassim Taleb acerca de lo que llamó “skin in the game”, un escenario en el cual el agente no arriesga mayormente, en tanto que el principal está expuesto a perder todo.³

Desde el punto de vista conceptual no se debería estar en contra de los agentes que circunstancialmente asumen estos riesgos, porque como en todo proceso innovador, el perfil de riesgo que llevan implícito es muy significativo, tanto para los emprendedores, como para los inversores.

Las innovaciones tienen como una condición inherente el alto perfil de riesgos pero también un nivel de recompensa que se asume proporcional y razonable a una postura dispuesta a asumir altos riesgos. Sobre estas bases queda claro que esos altos riesgos están ínsitos en los procesos de innovación.

El tema es distinguir entre errores de cálculos y la toma de posiciones no éticas, algo que no siempre es posible diferenciar, puesto que los límites son “fuzzy” y están sujetos a interpretaciones que pueden estar cargadas de subjetividad y además integrar fuertes contenidos emocionales.

La realidad nos muestra que cada vez más existen capitales dispuestos a arriesgarse y participar de procesos innovadores. Estamos viviendo en una época de innovación abierta, los ámbitos innovadores se han ampliado y ya han dejado de estar limitado a los laboratorios de las grandes corporaciones con en el siglo pasado.

³ Ver como referencia el libro *Jugarse la piel* de Nassim Taleb (2019), en relación con la posibilidad de arriesgarse, teniendo algo que perder.

En estos emprendimientos innovadores, desde luego, se puede ganar o perder mucho, pero después de todo, son lo que llamamos riesgos inherentes que en ciertos contextos son muy significativos, al igual que las recompensas esperadas que pueden llegar a concretarse.

Consecuentemente los riesgos de emprender a partir de modelos innovadores, están asociados a la naturaleza de la cosa. Esto son procesos en los cuales el desenlace es incierto, pero esto no debe confundirse con actitudes carentes de ética de esconder o dar información incorrecta a los involucrados.

El caso de WorldCom no es nada excepcional, es un evento frecuente en el mercado, empresas que crecen y empresas que dan quiebra, hasta aquí nada extraordinario lo diferente es la forma en que trató de ocultar y engañar a sus accionistas y organización públicas además del tremendo impacto económico que tuvo la quiebra.

En las aproximaciones desarrolladas es a partir de las acciones de los stakeholders que realizamos en primera instancia un análisis tomando en consideración cuatro factores claves. A saber; los Problemas, los Intereses, las Influencias y el Poder manejado, tomando para ello la información disponible.

Los resultados finales de esta aproximación se muestran en la siguiente Tabla de presentación del análisis descriptivo de los Involucrados, haciendo valoraciones sobre las cuatro dimensiones seleccionadas, sobre los que hubiese sido deseable además realizar por lo menos, una segmentación orientadora (que todavía está en proceso de elaboración).

El caso de WorldCom muestra un conjunto de elementos que permiten intuir comportamientos a nivel de la “alta dirección”, que pondrían en evidencia la falta de adhesión de a principios éticos, los engaños de los stakeholders, del aprovecharse de las asimetrías de conocimientos entre los agentes y los principales.

WorldCom es un caso paradigmático que caracteriza una época, el fracaso de los sistemas legales de control que luego dieran lugares a nuevas legislaciones (SOX) para intentar prevenir situaciones como las que registró esta organización aunque claro está que no fueron estas las únicas⁴.

Casos como el referido marcan una época, que pone en evidencia el fracaso de un sistema corporativo que se refugia en prácticas ilegales o deshonestas y reafirman que la primera línea de control - más allá de la declaración de intenciones - deben ser fuertes culturas éticas, sin las cuales por más sistemas de control de que se dispongan, estos tiene poca o ninguna efectividad.

Ciertas debilidades persistentes de sistema son las que hacen posible que determinados eventos catastróficos para la economía a escala mundial puedan presentarse en forma recurrentes. Una situación similar no tardaría en hacerse presentes y en 2007-2008 una nueva catástrofe se materializaría a través de los que dio por llamar la crisis de las hipotecas subprime.

⁴ Hemos estudiado también el caso ENRON que de alguna forma repite parte de los comportamientos que mencionamos en WorldCom.

La crisis de las hipotecas subprime⁵ fue una crisis financiera, por desconfianza crediticia que se extendió inicialmente por los mercados financieros de los Estados Unidos y fue una señal de alarma que cuestionó a las hipotecas basura de Europa desde el verano del 2007 hasta transformarse en una crisis financiera al año siguiente.

Como respuesta tardía nuevamente se recurrió a una nueva legislación través de la Ley⁶ de Reforma y Protección al Consumidor de Dodd-Frank Wall Street es una pieza masiva de legislación de reforma financiera aprobada durante la administración de Obama en el año 2010 como respuesta a la crisis financiera del año 2008.

Hoy existe opinión generalizada en cuanto a que dichas normativas pueden ser exageradas y que en algunos casos perjudican el desempeño de los mercados y la economía en general, por lo cual en la actualidad se trabaja para simplificarlas. Los aspectos normativos deben acompañar las necesidades del funcionamiento de los mercados, que van cambiando.

Pero muchos cambios normativos operan por reacción y resultan tardíos. Nos queda claro que posiblemente en algún momento en el futuro se van a repetir episodios de similar naturaleza, porque los problemas de base, las causas raíces (inoperancias de los principios éticos fundamentales para orientar las decisiones de los agentes) no han sido atacadas, sino que se ha actuado solamente sobre algunos síntomas.

⁵ La Crisis de las Hipotecas Subprime, Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_de_las_hipotecas_subprime

⁶ Ver como referencia Kenton (2019). What is the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act? Disponible en: <https://www.investopedia.com/terms/d/dodd-frank-financial-regulatory-reform-bill.asp>.

Tabla de análisis de involucrados

STAKEHOLDERS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	INTERESES	INFLUENCIA	PODER
GOBIERNOS NACIONALES	<p>Las necesidades de disponer de capitales de riesgo para desarrollar proyectos innovadores.</p> <p>Los ciclos nacionales de desarrollo de la innovación plantean desafíos tecnológicos y financieros.</p>	<p>Lograr que se mantengan procesos de crecimiento estables a los largo del tiempo.</p> <p>Capitalizar las ventajas competitivas de sectores muy dinámicos como los relacionados con el desarrollo de software.</p>	<p>Generar mecanismos de estímulo a los procesos tecnológicos innovadores.</p> <p>Cuidar que los procesos de financiamiento de emprendimientos innovadores sean menos volátiles.</p>	<p>Políticas par a estimular el desarrollo de proyectos innovadores</p> <p>Capacidad de regular sobre el funcionamiento del sistema financiero.</p>
SECTOR DE TECNOLOGIAS	<p>Generar opciones para disponer de capitales de riesgo para desarrollar procesos de start up innovadores.</p> <p>La volatilidad de la disponibilidad de fuentes de financiamiento especulativo compatibles con los ciclos de desarrollo.</p>	<p>Mantener el dinamismo del sector mediante procesos innovadores a los largo del tiempo.</p> <p>Generar nuevos negocios para capitalizar las ventajas competitivas de sector en temas relacionados con Internet.</p>	<p>Generar mecanismos de estímulo a la competencia de manera de potencien desarrollos tecnológicos innovadores.</p> <p>Disponer de canales para que no se corte el financiamiento de emprendimientos innovadores en el</p>	<p>Generar opciones de negocio atractivas para el desarrollo de proyectos innovadores en el sector.</p> <p>Demanda de nuevos recursos para investigar e innovar al sistema financiero.</p>

Burbujas de las punto com

			sector.	
BANCOS PRESTATARIOS	Colocar capitales de riesgo con adecuada rentabilidad y cobertura donde existan oportunidades. Reducir los riesgos de inversión especulativa procurando tener siempre portafolios con opciones seguras.	Mantener el dinamismo de sus operaciones mediante procesos de colocación de capital con adecuada rentabilidad. Generar oportunidades de colocación segura en sectores emergentes para mantener rentabilidades altas con riesgos mínimos.	Capacidad de préstamos para desarrollos tecnológicos innovadores. Disponer de opciones legales y comerciales para poder reducir los riesgos de pago de los clientes.	Generar préstamos con altos retornos para el desarrollo de proyectos en los sectores de actividad más prometedores. Oferta de nuevos recursos para financiar proyectos de innovación para los sector de desarrollo emergentes más prometedores.
BOLSAS DE VALORES	Colocar capitales de riesgo con adecuada rentabilidad para desarrollar procesos de start up innovadores. Reducir los riesgos de inversión especulativa procurando tener siempre portafolios con opciones balanceadas.	Mantener el dinamismo del sector financiero mediante procesos de colocación de capital con adecuada rentabilidad. Generar oportunidades de negocios nuevos para mantener rentabilidades altas con riesgos mínimos.	Capacidad de préstamos para desarrollos tecnológicos innovadores. Disponer de opciones para poder reducir los riesgos de pago de los clientes.	Generar préstamos con altos retornos para el desarrollo de proyectos innovadores en los sectores más prometedores. Oferta de nuevos recursos para investigar e innovar para el sector de desarrollo de software para internet.

<p>EMPRESAS .COM.</p>	<p>Conseguir financiamiento suficiente para desarrollar las maquetas de los prototipos de los productos ofertados.</p> <p>Lograr que los modelos de negocio esbozados en la innovación puedan ser introducidos en el mercado de manera viable.</p>	<p>Desarrollar lo más rápidamente posible el modelo de negocios originalmente establecido.</p> <p>Lograr un nivel de crecimiento que asegure ingresos suficientes para seguir creciendo y pagar los créditos otorgados.</p>	<p>Capacidad de presentar una propuesta de negocios suficientemente convincente para mantener las líneas de crédito necesarias.</p> <p>Mostrar evidencias creíbles sobre el desarrollo del proceso de innovación en el menor tiempo posible.</p>	<p>Capitalizar las expectativas de desarrollo del sector TI y de los emprendimientos en Internet, para mantener las líneas de crédito abiertas.</p> <p>Mostrar que la innovación sugerida tiene un alto potencial de desarrollo que amerite mantener la confianza de los inversores y los clientes.</p>
<p>INVERSORES AFECTADOS</p>	<p>Conseguir la mayor rentabilidad posible de las inversiones seleccionadas bien en que empresas colocar sus ahorros.</p> <p>Ponerse a salvo de eventuales fluctuaciones en el mercado que puedan comprometer las inversiones realizadas.</p>	<p>Lograr las mejores condiciones de rentabilidad para canalizar sus inversiones en la Bolsa con el menor riesgo.</p> <p>Poder salir rápidamente el negocio si existen indicadores de peligro que puedan afectar la rentabilidad de sus inversiones.</p>	<p>Capacidad de entrar o salir de una inversión en la Bolsa de manera de asegurar la mejor renta posible de los activos comprometidos.</p> <p>Sus acciones en la bolsa muestran de manera muy rápida su conformidad o disconformidad con los resultados esperados en cada a momento.</p>	<p>Utilizar si criterio de interés para cambiar los sectores o las empresas donde tiene colocados sus activos bursátiles.</p> <p>Información disponible para percibir si una innovación sugerida tiene potencial futuro o representa un riesgo inaceptable mantener su posición.</p>

Hay una primera aproximación al análisis donde con una tipología orientadora hemos tomado en cuenta los siguientes factores; poder, interés e influencia para caracterizar el rol de los involucrados claves. Hemos integrado los bancos que actuaron como underwriters y las bolsas de valores que generaron oportunidades de financiación para los emprendedores.

Los resultados de ese resumen se presentan en la siguiente tabla, donde se mantienen algunas interrogantes abiertas:

STAKEHOLDER	PODER	INTERES	INFLUENCIA
GOBIERNOS NACIONALES.	ALTO	ALTO	ALTA
SECTOR DE TECNOLOGIAS	ALTO	ALTO	ALTO
BANCOS PRESTATARIOS	MEDIO	MEDIO	ALTA
BOLSAS DE VALORES	MEDIO	ALTO	MEDIA
EMPRESAS .COM	MEDIO	ALTO	MEDIA
INVERSORES AFECTADOS	BAJO	MEDIO	BAJA

(*) Escala - Alto, Medio y Bajo.

(**) Elaboración Propia.

Aparecen preguntas claves iniciales como: ¿Qué es lo que ha acontecido para que una burbuja de este tipo pueda extenderse con tal nivel de impacto en los mercados se pueden hacer consideraciones economicistas para explicar este proceso. Pero hay raíces más profundas que no se puede ignorar.

La visión de la nueva economía como algo que puede desentenderse de los fundamentos básicos de la microeconomía, mostró que es necesario ser más cuidadosos con los equilibrios entre ingresos y gastos. Los efectos de esta imprevisión se hicieron sentir a lo largo y ancho del mundo, en muchas dimensiones.

En esta parte de la exposición del caso, pondremos el foco en: ¿Qué valoraciones éticas pueden hacerse de los resultados y consecuencias de esta acción? La idea es hacer fundamentalmente valoraciones éticas de estos acontecimientos, considerado fundamentalmente los acores más relevantes.

Para entender la crisis es importante valorar desde luego las oferta de las empresas “punto com” involucradas, así como el accionar de los bancos prestatarios y desde luego el propio funcionamiento de las bolsas de valores, considerando a los agente que operan especulativamente en estos contextos.

Muchas veces el foco se pone en las empresas que desarrollan estos emprendimientos innovadores y en el apetito de riesgo excesivo de sus principales dirigentes. Está claro que para que los emprendedores puedan embarcarse en estos procesos, se requiere abandonar las zonas de confort y tomar riesgos.

No siempre queda claro cuál fue el rol de los bancos que actuaron como underwriters⁷ en estos procesos. Vale cuestionarse si; ¿contribuyeron a esta crisis, las ganancias espurias que cosecharon?, porque efectivamente en muchos casos las ofertas de los IPO⁸, se vieron aumentadas por encima de la base.

Desde luego que también importan los agentes políticos y las agencias reguladoras que tiene un rol importante en lo que se refiere a custodiar los interese comunes, y generar condiciones lo más apropiadas posibles para que los sistemas operen con ciertos márgenes de resguardo.

⁷ IPO Banks Underwriters - El asegurador es un especialista financiero que se especializa en OPI y desempeña un papel fundamental. La IPO suele ser uno de los raros momentos decisivos en la vida de una empresa, y su éxito o fracaso puede tener serias ramificaciones a largo plazo, Disponible en: (<https://work.chron.com/ipo-underwriter-do-3841.html>).

⁸ IPO - Initial Public Offering.

4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia

Sabemos que los casos de estudio deberían analizarse desde diversos ángulos. Nos referimos a aspectos políticos, económicos o sociales. Podemos también pensar en aproximaciones institucionales, organizacionales o de procedimientos. También atendiendo a los distintos agentes del entorno sean empleados, clientes o similares. Pero en nuestro caso, el enfoque será fundamentalmente de aspectos éticos y desde la valoración del riesgo. Nos referiremos especialmente a los aspectos axiológicos esenciales y a la percepción de los riesgos asociados a determinados comportamientos.

El caso de la burbujas de las “punto com” es claramente paradigmático. En este caso tan especial, la fundamentación exclusivamente política, económica o técnica pareció ser insuficiente para analizar el presente proceso. Reafirmamos que además la ética es quién debe ayudar a valorar las decisiones que se adoptan en la gestión de los riesgos, en el establecimiento de los umbrales, de los perfiles de riesgos aceptables, del apetito de riesgos, en la valoración de la conveniencia de la aplicación de los tratamientos y de los riesgos residuales y secundarios.

Está más claro cómo realmente se procesaron las decisiones empresariales para establecer una estrategia de desarrollo sostenible de las empresas tecnológicas. Nos referimos a la fundamentación de las decisiones que llevaron a definir y desarrollar estrategias de crecimiento corporativo más allá de las estrategias de desarrollo tecnológico adoptada por cada empresa. Lo que parece evidente es que el estudio de riesgos desarrollados subestimó la magnitud del cambio emergente, que daría lugar a desarrollos empresariales no sostenibles.

La Web está llena de descripciones de la forma en que se desarrollaron ciertas empresas tecnológicas. Hemos recopilado una pequeña parte de la información para que los lectores pudiesen formarse una composición de lugar sobre el desarrollo de determinadas empresas tecnológicas emergentes. Esta aquellas empresa que finalmente se consolidaron y hoy son líderes en la industria y aquellas que no superaron los desafíos de un eventual start up problemático.

Uno de los casos paradigmáticos que generaron enormes controversias es el de Yahoo (creada en 1995) una empresa tecnológica innovadora que finalmente tuvo un fin aciago, a partir de un mal ejemplo de funcionamiento corporativo en el cual queda claro que sólo puede ocurrir en empresas en que el “agente” no opera a partir de principios éticos, sino de intereses no claros.

Nos referimos a cuestiones como el ocultamiento de la información, la generación de información falsa y toda una serie de encubrimientos de resultados que pondrían en evidencia ciertos fracasos de gestión que en el caso de referencia término liquidando a la Empresa que estaba perdiendo, evitando rápidamente su valor.

En casos como el referido se repiten los escenarios de asimetría de información entre el agente y el principal, con ciertas decisiones equivocadas en cascada, una tras otra, que finalmente llevaron a la venta de la Corporación en condiciones negativas. Fue así que en este caso, el 25 de julio del año 2016 fue anunciada la venta de Yahoo comprada por Verizon.

Hay ciertas empresas muy especiales que montaron su propuesta sobre bases deliberadamente fraudulentas. Específicamente el desarrollo del WorldCom muestra una serie de engaños, mentiras y ocultamiento para tratar de esconder una historia de fracaso económico comercial que trató de ocultarse por parte de la “alta dirección” para poder seguir operando, cuando en la realidad quedó en claro se produjo una caída de los valores de bolsa de la acciones a prácticamente cero.

También es importante en este tipo de casos el rol que jugó la alta dirección y el Board, el cual estaba integrado por “amigos” de quienes impulsaban o toleraban estos fraudes, no cumplieron con su misión elemento este que no puede verse como algo sorpresiva vista la integración de quienes tenían la tarea de controlar. La integración del directorio y su independencia es un elemento esencial en contralor de cumplimiento de los principios éticos. Claramente dentro de este contexto eso no podía ocurrir.

En cambio hemos constatado que hay muy poco del análisis de cuáles son las causas raíces de los comportamientos de los actores individuales y en conjunto, para poder armar el rompecabezas del caso. Luego de la exploración realizada hemos encontrado pocos documentos conteniendo aportes sobre el análisis e interpretación de las condicionantes y factores, más allá de algunos aspectos de desarrollo de determinadas empresas, que no forma parte de nuestro centro de interés preferencial en el enfoque de nuestro estudio del caso.

Por nuestra parte, elegimos un enfoque para hacer los aportes sobre el caso con la idea de poder comprender cuál es la forma en que se procesaron las decisiones de desarrollo de empresas con el propósito de compartir lo que se ha aprendido a partir de los resultados generados. Hemos aplicado en el desarrollo de la investigación que nos ocupa, un criterio axiológico para definir un marco de referencia del modelo con el que encararemos la problemática de los riesgos en las organizaciones tomando como referencia aspectos éticos relevantes basados en tres categorías de valores que operan de manera complementaria en equilibrios dialécticos desafiantes.

Hemos aplicado un modelo que propone un marco de referencia general pero que en su concepción plantea un enfoque situacional, para contemplar cuestiones éticas derivadas de estructuras, procesos y conductas diferentes en cada caso de estudio, que en definitiva podremos asociar con los resultados concretos de lo que hacemos o dejamos de hacer en contextos y circunstancias, con realidades muy diferentes. De esta manera, planteamos que es bueno que el modelo de referencia pueda variar su forma de concepción de sus bases conceptuales y sobre todo de aplicación, pensando en esos diferentes entornos políticos, económicos, sociales y culturales de cada caso.

Por un lado importa considerar qué se tuvo en cuenta para decidir sobre aspectos claves del desarrollo empresarial. Aparecen consideraciones propias de un proceso de desarrollo empresarial que se apartó de los marcos de referencia conocidos. Por lo pronto, las asimetrías en cuestiones como la valoración de aspectos tecnológicos y financieros en empresas .com. Parece quedar en una categoría inferior la consideración de necesidad de los directivos de actuar con responsabilidad para poder mantener ciertos emprendimientos innovadores.

La aplicación de tecnologías innovadoras, genera muchas necesidades de adaptación de aspectos de diseño y de utilización, que no siempre queda claro cómo se procesaron para evaluar a las “punto com”. Hay que tener presente que cada agente, en este caso del desarrollo de la burbuja, trae consigo su propia ética respecto del deber ser del desarrollo estratégico sostenible de determinadas empresas innovadoras. En este contexto, pese a que se trata de tener criterios generales de política nacional y evaluación de un determinado tipo, muchas veces prevalecen los enfoques situacionales de quienes desarrollan o trabajan en determinadas empresas tecnológicas.

Para comenzar y como marco general de referencia el modelo considera que deben estar presentes los “valores morales”, que exigen la realización de actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa, como por ejemplo: “la beneficencia”. Por algún motivo, ese valor fundamental aparentemente se pensó que debería verse fundamentalmente del lado de los circunstanciales intereses de principales agentes inversores del mercado. Por lo tanto, a pesar de su importancia, el cuidado de los intereses humanos generales no pudo servir de orientación general para definir cómo proceder para custodiar a los ciudadanos afectados.

A partir de las fuentes consultadas, las actuaciones de los agentes parecen replantearse en muchos casos subordinando principios de beneficencia fundamentales (hablando en el sentido ético de su alcance). Los principales agentes que hacen viables los procesos de sustentación de las empresas emergentes, en ciertas ocasiones ponen en duda la viabilidad de algunos emprendimientos, afectando las sensibles y temerosas

fuentes de financiamiento, antes de que sus respectivos modelos de negocio (incluso aquellos potencialmente prometedores) puedan mostrar resultados alentadores.

Constatamos en muchas instancias del análisis del caso, en el estudio que los compromisos éticos declarados y las acciones desarrolladas, en lo que hace a las reglas de funcionamiento aplicadas en el marco del desarrollo de empresa tecnológicas se desarrollan por caminos inconsistentes mostrando una clara disociación entre lo que se dice que debe hacerse y lo que realmente se hace. Desde luego que no podemos confirmar con el alcance de nuestros estudios, cuanto de estas conductas son realmente deliberadas y controladas o cuántas de desarrollaron de una manera no premeditada.

Retomando las ideas planteadas por Otfried Höffe (2007: 150) que refieren a los valores como “estándares de orientación” o “idea guía”, se fue poniendo en evidencia que los principios éticos proclamados correrían por vertientes estratégicas de gobierno nacional marcadas por un conflicto bélico que no siempre logra ser bien comprendido por todos los niveles de la población, lo que generó una disociación entre lo que sostenían los organismos reguladores del funcionamiento empresarial y lo que desarrollaban los agentes encargados de conducir las empresas.

Lo que resulta importante de este Caso es el poder conocer cuáles fueron los hechos y las condicionantes que impulsaron a algunos integrantes a promover ciertos desarrollos empresariales no sostenibles. Es necesario proceder identificando los acontecimientos que consideramos más relevantes, los principales actores involucrados y los hechos más significativos, considerando los aportes del enfoque dialéctico de amplio alcance⁹ (Gurvitch, 1971).

Un elemento nada menor a tener en cuenta es el período durante el cual se desarrollaron estas actividades de referencia, que nos habla de dinámicas innovadoras o en las que usualmente existe una la escasa capacidad de autocritica y tal vez de una actitud de aceptación de ciertas prácticas aparentemente eficaces y eficientes para salvaguardar sus propios intereses. Consecuentemente, el problema expuesto va mucho más allá de la empresa que pueda quebrar consideradas aisladamente. Contemplan la conducta de ciertos sectores importantes de la sociedad en un contexto mucho más amplio. Por ejemplo el desarrollo de estrategias de inversión muy arriesgadas.

A nivel instrumental aparecen también, ciertas fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos que fueron consolidando formas de actuar ante lo que circunstancialmente se desconocía, apostando de manera exacerbada a ciertos procesos rupturistas sin adecuada precaución en las consecuencias, que esas prácticas podrían

⁹ La idea de que los conflictos de opuestos determinan la evolución económica es muy poderosa y puede extenderse también, a otras dimensiones de la sociedad.

traer en lo que respecta a afectar a la sociedad en su conjunto. Debemos tener presente el tema de las asimetrías entre los gobernantes y los ciudadanos, fue en definitiva lo que permitió que por un buen periodo de tiempo se operara con dinámicas incrementalmente riesgosas incluso mucho más allá de lo que los modelos acosijaban

Ante esos casos en los que la tecnología utilizada parece no ser tan neutra, en términos de los modelos de producción y desarrollo nacionales, la sociedad como un todo tiene ante sí, un enorme desafío ante el que los Estados modernos, las universidades y las empresas tienen roles fundamentales, como partes de una red de valor agregado mucho más compleja que debe prestar mayor atención en cómo se regulan situaciones de apertura a la competencia y proteccionismo, que constituyen un par dialéctico que plantea frecuentemente desafíos dilemáticos a las personas como ciudadanos de cada Estado (Hobbes, 2004).

Concordamos en que el desafío es que sin un futuro previsible por delante como hasta hace unas décadas, se fue complicando determinar lo que hay que saber y lo que hay que hacer en el futuro, para mantener la vigencia de un modelo productivo. Se generan desafíos que las organizaciones tienen que contemplar para producir de manera segura. Y por cierto, la central de referencia no fue ajena a esos desafíos. Debemos ser cuidadosos en como gestionamos estos temas en particular el impacto de las acciones de los innovadores que puedan afectar a los mercados, que confiaron en un producto que percibían como seguro.

¿Cómo podemos desarrollar propuestas que nos ayuden en estos casos? Desde luego que hay mucho por hacer en términos de contralor sobre todo de ciertos mercados emergentes. En términos académicos consideramos que poder identificar esas teorías de acción, constituiría un aporte muy interesante en esta investigación para comprender a las organizaciones, porque las mismas tienen capacidades explicativas de lo que se hace o se deja de hacer. En esa línea, es que los investigadores pensamos que debemos trabajar para comprender mejor lo que pasó con el desarrollo de las punto com.

La pregunta siguiente es pertinente. ¿Qué valores son los que desarrollaron realmente los principales referentes del desarrollo tecnológico de las “punto com”? ¿Qué fue realmente lo que vivenciaron estos agentes en términos axiológicos? Aparentemente el uso de ciertas tecnologías rupturistas comprometió sin darse cuenta ciertos valores fundacionales, desarrollando otros que les permitieran mantener un proceso de desarrollo sin contar con los ingresos genuinos necesarios para sostenerlos en el mediano plazo.

El tema que surge en forma inmediata es cuál es la relación de la “máscara” que los agentes utilizan con los posicionamiento reales de las personas, actores, directores y las organizaciones, tal como suele suceder que en un momento dado. Este proceso impulsado

por un cambio del contexto y circunstancias pone en evidencia que en un determinado momento esa máscara no es más funcional a los intereses de los agentes relevantes y se genera un comportamiento divergente respecto de lo que fue la forma anterior de actuar.

Es así que ciertas máscaras de referencia previas caen y se generan proceso de renovación. En algún momento los valores declarados en términos de “esencias conceptuales” y los valores finalmente vivenciados entraron a divergir. Hay que tener presente que los problemas de valores no están solamente relacionados con la consideración de determinados hitos trascendentes en las organizaciones, sino que están también presentes en muchas situaciones estrechamente cercanas a la realidad cotidiana, lo que genera desafíos relacionados con el “*ser*”, el “*deber*” y el “*hacer*”.

Como resumen de los aportes de aplicación del modelo, todo parece indicar que el real valor agregado está en ese análisis de las causalidades y por qué determinados agentes toman decisiones tan expuestas a acciones de desprestigio individual o colectivo que pueden tener impactos por mucho tiempo. Más allá de ciertos casos en que la audacia de los emprendedores logró puntualmente buenos resultados, el desarrollo empresarial concebido sin bases económicas y financieras genuinas, es un acto de imprudencia que marca un punto de inflexión.

Resulta fundamental poder entender e integrar cómo jugaron los intereses de corto, mediano y largo plazo de los principales agentes. Una de la consecuencia de los entornos VUCA es que los actos niveles de cambio se reflejan en las empresas con niveles de rotación muy altos, lo cual general pone en evidencia un sentimiento de inestabilidad de los agentes los cuales adoptan prácticas cortoplacistas. No les interesa la sustentabilidad y la resiliencia para gestionar hacia el futuro.

Claro está que ese análisis cuidadoso del accionar de determinados agentes permitirá comprender mejor que elementos fueron los decisorios al momento de definir opciones aceptables para el desarrollo de emprendimientos innovadores. Podrán aparecer argumentos políticos o económicos, conjuntados con aspectos tecnológicos, pero en definitiva, ciertas consideraciones éticas parecen ser ineludibles.

Dentro de los casos que estudiamos es frecuente encontrar que se producen quiebres en las políticas de las organizaciones (en este caso las empresas tecnológicas emergentes que operan en la Internet), en la aplicación de los principios éticos en momento de dificultades económicas o financieras. Se asume que esos principios éticos tienen una validez independiente de las condiciones contextuales temporales por las que atraviesa cada organización, pero hoy sabemos que ello no ocurrió así y se subordinó la ética a las necesidades coyunturales sobre todo de los mercados especulativos.

Esto nos lleva a recordar y tener presente que las organizaciones son construcciones de los seres humanos (los estados no son una excepción) los cuales tienen un conjunto de características inherentes que pueden afectar y subordinar ciertos valores aplicados por décadas exitosamente. En las organización los equipos, los edificios, los activos físicos no tienen ética son los seres humanos los que a través de su aplicación y accionar tienen comportamientos éticos o no los tienen. La ética debe estar presente como orientación, al determinar en la forma en que se gestión los activos tangibles e intangibles.

Nos referimos que para tomar determinadas decisiones estratégicas es necesario que se desarrollen determinados acuerdos entre los circunstanciales administradores de los mercados y ciertos agentes emprendedores relevantes. Sería un error pensar que lo que aconteció con la burbuja de las “punto com” que estudiamos constituye un caso puntual irreplicable, que se produjo solamente a partir de la impronta individual de poderosos líderes circunstanciales y su pequeño sequito de seguidores incondicionales.

5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)

El modelo de primero crecimiento y luego rentabilidad, generaría una brecha entre las inversiones y el retorno, que no siempre se podrían cubrir, el modelo tiene riesgos inherentes que debieran ser evaluados y mitigados. En algunos casos sería una brecha temporal transitoria, pero en otros, los propios modelos de negocio no resultarían ser sostenibles. Cada modelo de negocios tiene sus riesgos inherentes, es decir que si los eliminamos el modelo deja de tener sentido, es atractivo para aquel que está dispuesto a asumir riesgos en espera de una recompensa proporcional.

Muchas veces la necesidad de encontrar nuevas inversiones que generen expectativas de retorno con tasas cada vez más atractivas genera proceso de inversión muy riesgosos. Sin poner en la balanza ciertos riesgos derivados, de la naturaleza incierta de desarrollo de determinadas tecnologías emergentes en sectores muy dinámicos como las vinculadas al desarrollo de la Internet.

Si consideramos que nos estamos moviendo en entornos en los cuales los retornos por las inversiones son cada vez menores, las organizaciones se focalizan en encontrar oportunidades que prometan retornos significativos. Todo contribuye al surgimiento de actores oportunistas conocedores de la situación que ofrecen eventuales oportunidades de buenos retornos que en realidad es poco probable que se materialicen. La cuestión es como diferencias a estos actores de aquellos que están animados por sinceros impulsos innovadores que contribuyen al avance de la sociedad.

Pero en realidad cabe preguntarse cuáles de esas iniciativas relacionadas con innovaciones en torno a la Internet que estamos explorando, resultaban ser inviables y cuales simplemente no tuvieron su ventana de oportunidad para desarrollarse. Se impone realizar un análisis por lo menos de algunos de estos emprendimientos, para que las generalizaciones no sean injustas.

No siempre se puede ser concluyente respecto del fracaso inicial de ciertas ideas innovadoras. Muchas de las ideas que se consideraron entonces fracasadas regresarían a lo largo de los tres lustros siguientes, con renovado impulso, como sostiene José Manuel Blanco (2018). Sostiene que “Quizá (esas empresas) nacieron demasiado pronto o lo hicieron en el peor momento posible”.

Podría ser que incluso ciertos start ups fallidos a finales de los años 90 finalmente pudiesen tener su revancha unos diez o quince años después. José Manuel Blanco sostiene apoyado en ciertos ejemplos que fue un problema de tiempos que generaron anticipaciones innovadoras para las que el mercado de hace unos treinta años no estaba oportunamente receptivo.

Es así que Blanco sostiene muchas de esas ideas que no prosperaron en los años 90, unas décadas después, puede haberles llegado su tiempo. “Esta es su época: ahora son negocios multimillonarios.” Lo que nos lleva a reflexionar sobre las ventanas de oportunidad que se abren, muchas veces prematuramente en términos tecnológicos, cuando en términos comerciales no existía todavía, adecuada receptividad.

No estamos cuestionado que se comiencen a explorar en forma temprana, las ventanas de oportunidad que se abren como consecuencia de las innovaciones tecnológicas, pero entendemos que el equilibrio entre aspectos tecnológicos y financieros es fundamental para llevar adelante ciertos emprendimientos, en particular en entornos tan volátiles como generado por VUCA.

A pesar de que hemos aprendido mucho de los desarrollos emprendedores queda mucho por aprender. Nos referimos al desconocimiento del funcionamiento económico y financiero de ciertos mercados emergentes que están estrechamente relacionados con tecnologías rupturistas que puedan generar oportunidades de desarrollo de negocios a escala mundial basados en lo que pueda aportar la Internet.

Uno de los problemas importante a analizar es el grado de involucramiento de los agentes. Nos referimos específicamente a lo relacionado con el “skin in the game”. Si los agentes tienen su piel puesta en el juego, la percepción de los riesgos es diferente. Los costos prevenibles caen. Por ello es importante replantear el debate sobre cómo garantizar que los prestamistas tengan más compromisos en el juego.

Nos referimos a la obligación mejorar los sistemas de contralor de las corporaciones y generar opciones para demandar que la gestión tome en cuenta los intereses de mediano y largo plazo, cuando circunstancialmente los responsables de la gerencia se concentren en lo coyuntural y no muestren interés en el futuro a largo plazo, porque puede afectar los resultados inmediatos.

La alta dirección marca muchas veces implícitamente lo que se define a nivel corporativo como “the tone at the top” que de alguna manera llega a todos los niveles y establece orientaciones respecto de las pautas de desarrollo. Las altas direcciones ausentes o muy distantes, generan las condiciones favorables para los apartamientos éticos de los agentes, cuanto más distantes es más probable encontrarse con problemas.

De todas maneras, es necesario formular algunas advertencias, El desarrollo de los mercados especulativos de valores, no debería encararse sin tener en cuenta la realidad

económica o financiera de las empresas de un sector, en este caso el de las “punto com”, pensando que la “Nueva Economía” puede desarrollarse sin fundamentos sólidos relacionados con ciertos equilibrios microeconómicos relevantes.

Estos procesos descontrolados generaron respuestas normalizadoras. Los escándalos financieros de grandes corporaciones, como por ejemplo: Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems ¹⁰, disminuyeron la confianza que tenía opinión pública en los sistemas de contabilidad y sobre todo, en la auditoría, y a partir de allí surgió la Ley Sarbanes – Oxley.

Específicamente, la Ley Sarbanes-Oxley, cuyo título oficial en inglés es Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (del 30 de julio del año 2002), es una ley de Estados Unidos también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, aunque también es llamada SOx, SarbOx o SOA.

La Ley Sarbanes Oxley se promulgó en Estados Unidos con el propósito de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversionista. Esta ley, más allá del ámbito local, también involucra a todas las empresas que cotizan en NYSE (Bolsa de Nueva York), así como a sus filiales.

Desde luego que importan los valores de referencia éticos que los agentes practican para formarse una composición de lugar sobre los emprendimientos a desarrollar y su impacto sobre la sociedad y hasta dónde están dispuestos a llegar para desarrollar un proceso innovador o para aprovecharse del mismo, cuando los eventos parecen desarrollarse en contra de sus propias aspiraciones personales o colectivas.

Nos referimos a los valores orientadores de todo el sistema, incluyendo desde luego a los que integran las empresas innovadoras y también a los agentes que facilitan las inversiones, y a los agentes reguladores. Y especialmente en estos casos, a los sistemas bursátiles a través de los que se captan inversores y aquellos que invierten sus ahorros en emprendimientos de este tipo.

Allí aparece el riesgo inherente a cualquier proceso innovador que asumen en mayor o menor medida los emprendedores, y el riesgo de financiar esos emprendimientos, que asumen los inversores prestatarios. Desde luego que una vez tomada la decisión de

¹⁰ Ley Sarbanes – Oxley está disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley).

emprender y de financiar, los dos agentes quedan de cierta manera asociados, aunque con niveles de compromiso diferentes.

Las empresas para generar valor deben asumir riesgos, es una condición inherente, si no los asumen o son muy menores en general los resultados económicos serán muy magros. El tema relacionado a los riesgos inherentes con el apetito de riesgos y cuál es ese equilibrio elusivo que deben alcanzar y que cambia rápidamente en particular el entornos altamente dinámicos como los son los entornos VUCA. Riesgos inherentes, controles y apetito de riesgo deben tener proporcionalidad a la recompensa esperada.

Además aparece la percepción del riesgo que terceros agentes que operan como referentes puedan tener. Así la opinión favorable o desfavorable de estos agentes puede incidir sobre el futuro de un emprendimiento tanto como la calidad del producto o la receptividad del mercado.

Esos riesgos se evalúan de manera muy diferente. No es extraño entonces que las decisiones de esos agentes puedan ser distintas. Y no siempre se basarán en datos recogidos de manera sistemática con valoraciones adecuadas de su incompletitud, sino en percepciones de lo que pueda acontecer y su nivel de asociación con los resultados en términos de “skin in the game”.

“La idea que se plantea en “skin in the game”–que podríamos traducir como dejarse la piel en el juego–, es sencilla: en un sistema social, debe existir simetría en la toma de decisiones que implican riesgos, de forma que el responsable o responsables deben asumir en alguna medida las consecuencias. Quienes no toman riesgos no deben estar involucrados en la toma de decisiones.”¹¹

Más allá de los niveles de involucramiento, postulamos que las percepciones estarán vinculadas con los valores de referencia de los agentes y por lo tanto, es importante poder analizar la incidencia de esos valores en lo que en definitiva, se resuelva tanto caso a caso como – lo que nos interesa a nosotros, sector a sector - para aproximarnos a lo que aconteció hace varias décadas con las punto com.

Los valores de los emprendedores tienen que ver con sus compromisos indisolubles con el emprendimiento, que no son solo económicos. Estas asociados con la necesidad de reconocimiento y de logro personal por lo que están haciendo, en un proceso que ya

¹¹ Ver como referencia la propuesta de Manuel Moreno (2018) respecto de la propuesta de “Skin in the game” de Nassim Taleb.

hace muchos tiempo describiera acertadamente la teoría de la innovación de schumpeteriana¹².

En cambio los enfoques de los prestatarios tienen que ver con, por lo menos en los casos estudiados con la posibilidad de especular colocando capital en los emprendimientos con mayor rentabilidad posible, cuidando su exposición a los riesgos de incumplimiento por parte de los empresarios, generando opciones para salirse de los negocios ni bien se presente alguna señal de alerta.

Está claro que los valores de referencia involucrados de parte de ambos tipos de agentes son muy diferentes y sus comportamientos serán en general distintos, por más que se pretenda actuar de manera de poder alinearlos en términos de “skin in the game” como se planteó previamente, para asegurarse similares afectaciones en caso de que los resultados sean circunstancialmente, potencialmente insatisfactorios.

El tema del alineamiento de los intereses del “principal” y del “agentes” debe estar siempre presente en el análisis de riesgos de los procesos de cambio y toma de decisiones. Claro está que no siempre es posible lograr un total alineamiento pero cuando estos desfases son muy significativos, el accionar de la alta dirección se hace crítico para corregir eventuales desviaciones que puedan llevar a las empresas a situaciones críticas.¹³.

¹² Ver como referencia el libro: *Capitalismo, socialismo y democracia* de Joseph Schumpeter, donde presenta las motivaciones y el rol de los empresarios emprendedores.

¹³ Los principales agentes en WorldCom terminaron pagando penas de cárcel y desprestigio que en muchos casos les impidió seguir un curso normal de sus vidas.

6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso

Primero que nada es importante ver el bosque no sólo el árbol. Nos referimos a que no sólo se tiene que trabajar en torno al accionar de los emprendedores y sus necesidades de consolidar un modelo de negocios sostenible. Tiene que ver con los sistemas de financiamiento de los emprendimientos que nos ocupan y con los agentes reguladores de los mercados emergentes.

Por otra parte, las asimetrías en la información manejada por los agentes - muchas veces insuficiente para comprender ciertos procesos de desarrollo innovadores - generan procesos de decisión con riesgos mayores, que no siempre son valorados adecuadamente por los decisores, sobre todo en lo que respecta a los mercados especulativos que hemos abordado.

El rol de la “alta dirección” de las décadas de los 70 y 80 deben modificarse, para integrar los impactos que los contextos VUCA le imponen a la realidad que viven las empresas después de la década del 90'. Los énfasis deben cambiar para atender la aceleración de los procesos, los cambios resultados de las innovaciones disruptivas y los impactos que esto tiene sobre la conducta de los agentes.

Las condiciones de desarrollo de procesos de innovación y financiamiento del presente siglo son el caldo de cultivo ideal para que se multipliquen los riesgos emergentes, diferentes tipos, mayor frecuencia, alcances que superan las fronteras para transformarse en regionales o planetarios. Consecuentemente los enfoques multilaterales se deben fortalecer y actualizar.

Es necesario aproximarse al ecosistema emprendedor de una manera mucho más sistémica, para apreciar las interacciones derivadas de los aportes del triángulo de Sábato, y especialmente en este caso, apreciar cómo operan las fuentes de financiamiento de estos procesos, sobre todo cuando pone de manifiesto comportamientos especulativos muy oportunistas.

No desconocemos además, que la economía legada requiere replanteos en un mundo VUCA cada vez más evidente. Una nueva economía no puede desligarse de los fundamentos de la economía legada en cuestiones tan básicas como el equilibrio entre ingresos y egresos corporativos de las empresas, si se quiere desarrollar un modelo tecnológico y comercial que sea sustentable en el mediano y largo plazo.

El desarrollo de ciertas tecnologías rupturistas genera oportunidades y amenazas que muchas veces no son adecuadamente comprendidas por los agentes decisores sobre todo en lo referido a los `proceso de consolidación comercial y los impactos de financiamiento derivados de ciertas operaciones bursátiles de tipo especulativo y entonces se generan contenciones que muchas veces paralizan a los emprendedores.

Está claro que los agentes evalúan los riesgos de manera muy diferente, debido a que tienen niveles de involucramiento diferentes con los resultados de sus negocios. Las decisiones de los emprendedores y los prestatarios suelen ser muy distintas. Lo que podría hacerse es aportar mejor información de ambas partes, para poder evaluar el desarrollo de los negocios, “caso a caso” pero de todas maneras, ciertas tendencias sectoriales desestabilizadoras, parece que estarán siempre presentes.

Además se plantea el tema de las responsabilidades. Los sistemas burocráticos de contralor de los procesos operan condicionados muchas veces por modelos burocráticos que terminan aislando a muchos decisores de las consecuencias de sus acciones. Así, acontece que las consecuencias de muchas acciones estatales o privadas no son sentidas por los agentes que las originaron.

De allí que insistamos en que hay otra vertiente importante de la proclama de “Skin in the game” de Nassim Taleb procurando que exista por lo menos una relación entre quienes toman decisiones y quienes se benefician o perjudica por ello. A eso se refiere la insistencia de que exista cierta simetría en la toma de decisiones que implican riesgos, de forma que los responsables queden involucrados de alguna forma, con las consecuencias.

Por otra parte, la historia reciente a partir de la década de los 90’nos muestra un camino regado por grandes percances que se traducen reiteradamente en fracasos o quiebras cuyos efectos van mucho más allá de los económicos directos y que tienen efectos intangibles sobre la sociedad, la reputación de los estados y el sector corporativo.

Debe tener presente que los sistemas legales que generan reglas de juego para orientar los comportamientos de los agentes, parecen operar con una lógica de actuar fundamentalmente reactiva, para responder a lo acontecido. Apreciamos que las acciones proactivas eficaces, no están mayormente presentes, lo que nos lleva de crisis en crisis como si no fuéramos capaces de aprender de nuestros errores.

Algunos autores plantean que esas crisis no son circunstanciales. Posiblemente en muchos casos son inherentes al propio modelo de desarrollo capitalista, que se ha globalizado y que muestra necesidades de reacomodo, que impactan sobre los sistemas productivos y sobre todo, sobre el trabajo. (Srnicek, 2018),

Podemos anotar al menos dos eventos de alcance planetario; el de las empresas punto.com y el de las hipotecas subprime, que como comentamos, tienen muchos componentes comunes. La tónica del accionar es tratar los síntomas, desconociendo las causas raíces que se encuentran radicadas en la cultura y la ética prevalentes, en determinados sectores de actividad y sus principales agentes.

7. Bibliografía de referencia del caso

Castells, Manuel. (2001), La Galaxia Internet, Barcelona, Plaza y Janés.

Dri, Rubén. (2000), La filosofía del Estado ético. La concepción hegeliana del Estado, Disponible en:
(<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100609022426/9cap8.pdf>).

Blanco, José Manuel. (2018), En mal momento: ideas visionarias de la burbuja puntocom que ahora sí funcionan, Disponible en:
(https://www.eldiario.es/hojaderouter/tecnologia/momento-visionarias-burbuja-puntocom-funcionan_0_729677946.html).

Gurvitch, Georges. (1971), Dialéctica y Sociología, Madrid, Editorial Alianza.

Hobbes, Thomas. (2004), Leviatán, Buenos Aires, Editorial Losada.

Höffe, Otfried. (2007), Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización, Buenos Aires, Katz Editores.

IPO Banks Underwriters-, Disponible en: (<https://work.chron.com/ipo-underwriter-do-3841.html>).

Kenton, Will. (2019), What is the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act?, Disponible en: (<https://www.investopedia.com/terms/d/dodd-frank-financial-regulatory-reform-bill.asp>).

Ley Sarbanes – Oxley, Disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley).

Código de campo cambiado

Mandel, Michael. (2001), La Depresión de Internet, Madrid, Pearson Educación.

Moreno, Manuel. (2018), Skin in the game de Nassim Taleb, Disponible en:
(<http://blognewdeal.com/manuel-moreno/skin-in-the-game-de-nassimtaleb/>)

NASDAQ Composite - 45 Year Historical Chart, Disponible en:
(<https://www.macrotrends.net/1320/nasdaq-historical-chart>).

Piscitelli, Alejandro. (2001), La generación Nasdaq, Buenos Aires, Granica.

Senge, Peter. (1992), La quinta disciplina, Buenos Aires, Ediciones Granica.

Schumpeter, Joseph. (1996), Capitalismo, socialismo y democracia, Barcelona, Ediciones Folio.

Srnicek, Nick. (2018), Boom y Caída de las punto-com en Capitalismo de Plataforma, Buenos Aires, Caja Negra Editores.

Taleb, Nassim. (2019), Jugarse la piel, Buenos Aires, Editorial Paidós.

Vallarino, Ángel, Burbuja Tecnológica, Capítulo 8 de “Turbulencias financieras y riesgos de mercado”, Disponible en:
(http://www.angelvila.eu/Publicaciones_PDF/Burbuja_Tecnologica.pdf).

Wikipedia Burbuja puntocom, (2001), Burbuja puntocom, Disponible en:
(https://es.wikipedia.org/wiki/Burbuja_puntocom).

ANEXO

Abordaje de los stakeholders

El estudio de los stakeholders

En principio un análisis de involucrados (**stakeholders**) es esencialmente un “snapshot¹⁴”, o sea refleja la situación de una organización un momento dado, por lo cual puede variar a lo largo de tiempo, no es raro que los involucrados cambien de posición a lo largo del tiempo.

En este caso estos investigadores estamos planteando el análisis de involucrados porque entendemos que es una herramienta para poder interpretar el accionar de los involucrados claves de caso y sacar conclusiones acerca de su posicionamiento ético y de riesgo en el tema.

Cada organización, cada proyecto, cada caso tiene interesados que se ven afectados o pueden afectarlo, sea en forma positiva o negativa. Unos pueden tener una capacidad limitada para influir en el resultado final de un caso en tanto que otros tienen una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados.

La identificación de los involucrados se centra en aquellos considerados como claves es decir que pueden sea directa o indirectamente generar cambios en los procesos. En este caso no se identificaron organizaciones de consumidores que pudieran ejercer presión sobre las autoridades públicas en su lugar está presente la prensa especializada que en cierta medida jugó ese rol como en el caso del Ford Pinto.

El proceso de identificación, análisis y evaluación de los principales agentes involucrados es un proceso iterativo porque estos pueden cambiar, sea que aparecen nuevos u otros dejan de tener importancia, en este caso los involucrados fueron estables y mantuvieron sus características durante todo el desarrollo.

Los involucrados son una de las fuentes más importantes de riesgos (amenazas y oportunidades), en particular como consecuencia que son numerosos y tienen intereses encontrados, en este caso nos encontramos en escenarios en los cuales la pérdida de uno es la ganancia del otro. Los relacionamientos Ganar/Perder los que hace dificultosos en ocasiones su entendimiento.

Nos movemos en escenarios en los cuales el posicionamiento de los diferentes involucrados es estable y todos operan siguiendo lógicas racionales, ninguno de ellos expresa posiciones inconsistentes con sus intereses objetivos, aunque algunos aspectos emocionales puedan estar presentes.

En ocasiones el concepto de involucrados que estamos considerando se ha extendido a aquel grupo de personas que pueden pensar que serán afectados sin realmente serlo,

¹⁴ Foto, instantánea, muestra la información en un momento determinado solamente.

porque, aún bajo el influjo de una apreciación errónea, de todas maneras pueden impactar sobre el desarrollo de los eventos.

Pensamos en la necesidad de contar con un Registro de Involucrados, aunque el alcance pueda variar según el caso, de todas maneras para caracterizarlos hemos recurrido a los métodos clásicos basados en la utilización de tres variables de referencia que son: poder, interés e influencia y a partir de esta apertura, poder profundizar en el entendimiento de su accionar.

Las definiciones adoptadas son:

Influencia: Capacidad que tienen algunos stakeholder para direccionar las decisiones que se toman con respecto al proyecto. No es formal, normalmente surge por el posicionamiento en la organización o en el contexto externo o interno. Interviene en las decisiones tomadas, facilita su implementación o ejerce una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente.

Interés: refleja el grado de importancia que tiene para el involucrados los productos/ resultados / servicios que tiene planificado desarrollar el proyecto. También hay que tener en consideración los beneficios que se esperan captar a través de los entregables del proyecto. Esto opera a favor o en contra.

Poder: se refiere a la facultad de tomar ciertas decisiones relevantes. Nos referimos a capacidades formales habilitantes para poder decidir incluyendo la legitimidad legal, verificando si existen autorizaciones escritas que habilitan a tomar de decisiones. Consideramos agentes como el Gerente General, el Gerente de Portafolio, el director de un Programa, agentes normalizadores, Jueces o agentes similares.

Se trata de una valoración esencialmente cualitativa, que puede estar fuertemente sesgada por quienes son responsables para ejecutarla. En tal sentido hemos tratado de minimizar los sesgos individuales a través de la aplicación de escalas de 3 niveles (alto, medio y bajo), cada una de las cuales es descripta por una serie de pautas que se aplican a para cada nivel.

Nuestro análisis de involucrados se construye a partir de un análisis del posicionamiento objetivo de la organización de referencia y que luego se valida con la información disponible a través de diferentes estudios.

En primer lugar corresponde destacar que el posicionamiento objetivo se relaciona con el comportamiento de cada uno de los involucrados a lo largo de todo el estudio que es de muchos años. Por lo tanto si bien el estudio es un snapshot, muy posiblemente sea difícil percibir ciertos cambios relevantes a lo largo del estudio en el posicionamiento de los involucrados.

Puede ser que circunstancialmente algunos de los actores en el estudio de un caso específico - actuando seguramente en función de sus intereses - hayan tratado en forma sistemática de ampliar o reducir la importancia de los eventos por considerar que ello va a favor o en contra de sus mayores intereses en particular los más intangibles, como la reputación o el branding.

Escalas de caracterizaciones de stakeholders

Las siguientes escalas se aplicarán para calificar a los involucrados en Interés, Poder e Influencia. Se aplicarán escalas con 3 niveles (Alto/Medio/Bajo), para cada uno de los casos estos aspectos deben ser “customizado”.

Se catalogarán partiendo del nivel superior y se identificará la categoría correspondiente cuando se cumplan al menos dos de las anotaciones descritas en Categorización del Nivel.

• **INTERES**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL (MEDIO AMBIENTE, CONTAMINACIÓN,...)
ALTO	<p>Impactos significativos sobre planes estratégicos de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los modelos de negocios de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los resultados económicos globales de la Empresa</p> <p>Impactos significativos sobre reputación y branding</p> <p>Compliance; evitar incumplimientos en áreas claves</p> <p>Aumentar el “market share”</p> <p>Mejorar posición competitiva</p> <p>Impactos sobre portafolios</p> <p>Pérdidas de vidas significativas</p> <p>Impactos mediáticos relevantes</p> <p>Materialización de riesgos catastróficos</p> <p>Generar condiciones para atender y evitar eventos tipo “black swan”</p>
MEDIO	<p>Relacionadas con impactos sobre el logro de los objetivos y metas a nivel táctico de la organización</p> <p>Impacto sobre los medios que permiten implementar las estrategias</p> <p>Impactos sobre los recursos humanos claves</p> <p>Impactos sobre programas y proyectos</p> <p>Impactos sobre planificación táctica, puede ser necesario la replanificación de líneas tácticas para mitigar/potenciar las consecuencias de los eventos ocurridos.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas moderadas, se mantiene la vigencia de los objetivos estratégicos, se dispone recursos para atender las consecuencias o se generan beneficios moderados para la organización.</p> <p>Las consecuencias sobre la salud humana moderada, un número reducido de muertes y heridos, manejables.</p> <p>Impactos negativos en los medios de prensa con daños moderados sobre la imagen.</p>
BAJO	<p>Consecuencias con impactos menores sobre algunos objetivos táctico y operacionales, no será necesarios ajustes mayores para mitigar/aprovechar la situación.</p> <p>Líneas de negocios afectadas</p> <p>Solo ajustes de detalle sobre la planificación operativa.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas menores.</p> <p>Salud pública no afectada en forma relevante.</p> <p>Bajas repercusiones mediáticas.</p>

• PODER

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTA	<p>Tiene autoridad formal (legitimidad) para tomar decisiones otorgada de acuerdo con normativa vigente</p> <p>Supervisión general de la organización</p> <p>Fija políticas y estrategias</p> <p>Facultades para asignar recursos</p> <p>Asignar roles y responsabilidades</p> <p>Potestades para fijar estrategias, objetivos, metas y también cambiarlas.</p> <p>Autoridad para asignar recursos</p> <p>Toma de decisiones estratégicas</p> <p>Define cambios estratégicas</p>
MEDIA	<p>No tiene poder de dirección legítimo sobre la organización, puede influir pero no decide.</p> <p>Decisiones a nivel de portafolio, programa y proyecto</p> <p>Puede generar acciones con otras organizaciones acciones que afecten a los involucrados.</p> <p>Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal</p> <p>Ejecuta decisiones</p> <p>Reducida disposición de recursos económicos y humano</p> <p>Relaciones con otras organizaciones</p> <p>Toma decisiones</p>

• **INFLUENCIA**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTO	<p>Tiene llegada directa sobre los niveles en que se toman decisiones estratégicas</p> <p>Tiene vinculación significativa con los actores relevantes en forma permanentes</p> <p>Reconocimiento y prestigio</p> <p>Influencia en estrategias organizacionales</p> <p>Influencia sobre actores internos y externos relevantes</p> <p>Posición ante un problema tiene gran influencia sobre las decisiones de los otros actores</p> <p>Incide sobre fijación de estrategias y modelos de negocios</p> <p>No tiene poder formal pero mantiene importancia por relacionamientos económicos comerciales</p> <p>Destacada participación en organizaciones internacionales</p> <p>Acceso a medios de comunicación relevante</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y políticas significativas.</p>
MEDIO	<p>Incide a través de relacionamiento, no tiene poder directo legítimo, solo puede influir pero no decide en los niveles tácticos</p> <p>Financiamiento de programas y proyectos</p> <p>Influencia en la selección, ejecución sobre programas y proyectos</p> <p>Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y/o políticas importantes.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal.</p> <p>Participación en organismos internacionales con poderes limitados</p> <p>Reducida disposición de recursos económicos.</p> <p>Puede tomar acciones económicas y/o políticas de limitadas consecuencias.</p> <p>Relaciones con otras organizaciones de escasa relevancia.</p>

FIN DEL ESTUDIO DEL CASO