

Anuario de Estudios 2011 - 2012



EAESP

EMPRENDEDORISMO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

ESTRATEGIAS DE MARKETING

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

FINANZAS Y CONTABILIDAD

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

GESTIÓN DE LA SALUD

GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

GESTIÓN DE PERSONAS

SOSTENIBILIDAD

CIENCIAS POLÍTICAS

GESTIÓN PÚBLICA

POLÍTICAS PÚBLICAS

Anuario de Estudios 2011-2012

EDITOR JEFE

Thomaz Wood Jr.

EDITORA ADJUNTA

Daniela Mansour M. da Silveira

REDACCIÓN

Adriana Wilner, Lucas Callegari y Verônica Couto

SOPORTE ACADÉMICO

Isolete Rogeski y Luciana Maria dos Santos

PROYECTO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Cris Tassi

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

Impresión y terminación: Única Gráfica e Editora Ltda. - EPP

Fecha de impresión: 15/09/2012

Tirada: 450 ejemplares

PERIODICIDAD

Anual

GVpesquisa

Av. Nove de Julho, 2029 - 2º piso de la Biblioteca • 01313-902 • São Paulo

Tel.: + 55 11 3799 7719 / 7842

<http://www.fgv.br/gvpesquisa>

<http://www.youtube.com/gvpesquisa>

<http://www.flickr.com/photos/gvpesquisa>

<http://www.flickr.com/photos/gvpesquisa>

PRESENTACIÓN

Este anuario presenta diversas síntesis de estudios realizados por los profesores investigadores de FGV-EAESP.

Este anuario presenta también artículos sobre temas que se han destacado a lo largo del año en FGV-EAESP, demostrando iniciativas que unen tanto las actividades de enseñanza como las de investigación.

Examinados en conjunto, estos textos ofrecen una visión panorámica de la diversidad y de la riqueza de las reflexiones realizadas por los investigadores de la institución. Permiten también identificar oportunidades para futuros desarrollos, tanto teóricos como de aplicación práctica.

Las síntesis de las investigaciones fueron preparadas por los periodistas Lucas Callegari y Adriana Wilner. Los artículos fueron escritos por la periodista Verônica Couto. Por su parte, el proyecto gráfico fue conducido por la diseñadora Cris Tassi y la coordinación general del proyecto estuvo a cargo de Daniela Mansour M. da Silveira, del equipo GVpesquisa. La preparación de las síntesis contó con el apoyo decisivo de los propios autores.

Deseamos que este anuario cumpla sus objetivos de diseminar el conocimiento generado en FGV-EAESP, así como servir de puente entre lectores y autores.

Saludos académicos,

Thomaz Wood Jr.

Coordinador – GVpesquisa

ÍNDICE

ARTÍCULOS ESPECIALES

- SOSTENIBILIDAD**
10 Impacto de realidad para formar gestores en un mundo sostenible
- EMPRENDEDORISMO**
12 Cómo manejar el propio destino
- INSTITUTO DE FINANZAS**
14 Nuevo Instituto de FGV-EAESP integra proyectos y competencias
- CONEXIÓN LOCAL**
16 Para pensar la administración de una forma humanista y compleja
- GESTIÓN PÚBLICA**
18 Innovación y transformación en la gestión pública

SÍNTESIS DE ESTUDIOS

Administración de Empresas

- EMPRENDEDORISMO**
22 Brasil: país de jóvenes emprendedores
Sergio Bulgacov, Yára Lúcia M. Bulgacov, Sieglinde Kindl da Cunha, Denise de Camargo y Maria Lucia Meza
- 24 Emprendedores e intraemprendedores
Vânia Maria Jorge Nassif, Tales Andreassi y Fabíola Simões
- 26 Emprendedorismo y desarrollo económico
Gilberto Sarfati
- ESTRATEGIA EMPRESARIAL**
28 La relación entre gobiernos y multinacionales locales en los países emergentes
Rodrigo Bandeira-de-Mello
- 30 Las multinacionales brasileñas en la tercera ola de internacionalización
Afonso Fleury y Maria Tereza Leme Fleury
- 32 La ventaja competitiva de las disposiciones productivas locales
José Carlos Thomaz, Eliane Pereira Zamith Brito, Reynaldo Cavalheiro Marcondes y Fernando Coelho Martins Ferreira

- 34 Nuevas métricas pueden ayudar a administrar la búsqueda de ventajas competitivas
Luiz Artur Ledur Brito y Renata Peregrino Brito
- 36 El poder de las relaciones políticas
Maick Costa y Rodrigo Bandeira-de-Mello
- 38 ¿Qué determina el desempeño de las empresas?
Eduardo Loebel
- 40 Políticas públicas y vínculos de negocios entre grandes y pequeñas empresas
Delane Botelho y Milber Fernandes Morais Bourguignon

ESTRATEGIAS DE MARKETING

- 42 La disputa por el consumidor de baja renta
Edgard Barki
- 44 Cómo la industria del tabaco utiliza los puntos de venta para acciones de marketing
Inês Pereira
- 46 Comportamiento del consumidor con relación a los polos minoristas
Juracy Gomes Parente
- 48 Redes sociales y marca corporativa
Eliane Pereira Zamith Brito

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

- 50 La influencia de la Guerra Fría en la creación de FGV-EAESP
Rafael Alcadipani da Silveira y Carlos Osmar Bertero
- 52 Mujeres en la Academia
Maria Ester de Freitas
- 54 La diversidad global y el impacto sobre las prácticas de gestión
Rafael Alcadipani da Silveira y Alexandre Reis Rosa

FINANZAS Y CONTABILIDAD

- 56 La adopción de nuevo estándar contable internacional
Edilene Santana Santos
- 58 Las decisiones del Copom y el índice Bovespa
Walter Gonçalves Junior y William Eid Junior
- 60 Bancos demasiado grandes para quebrar
Raquel de Freitas Oliveira, Rafael Felipe Schiozer y Lucas Ayres B. C. Barros
- 62 Consejos de Administración en Brasil: un mundo pequeño
Wesley Mendes-da-Silva
- 64 El efecto de los costos de transacción sobre las inversiones locales y extranjeras
Marcos Vinício Wink Junior, Hsia Hua Sheng y William Eid Junior
- 66 El sentimiento del inversionista aplicado a BM&FBOVESPA
Claudia Emiko Yoshinaga
- 68 Desempeño de las operadoras de convenios médicos
Rafael Felipe Schiozer, Cristiana Checchia Saito y Richard Saito
- 70 Sentimiento de mercado e inversión de capital
William Eid Junior y Claudia Emiko Yoshinaga

- 72 La madurez de las instituciones y la tributación del capital
Luis Araujo y Paulo Arvate

- 74 Los efectos positivos de los nuevos listados de BMF&Bovespa
Antonio Gledson de Carvalho y George Pennacchi

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

- 76 Evaluando la inclusión financiera de los corresponsales bancarios
Felipe Zambaldi

- 78 Inclusión bancaria: una experiencia amazónica
Eduardo Diniz, Rene Birochi y Marlei Pozzebon

- 80 La adopción de tecnología de la información por empresas familiares
Alberto Luiz Albertin y Rodrigo Fernandes Malaquias

- 82 Tomando decisiones cuando hay ausencia de hechos claros
Phokion 'Ion' Georgiou

GESTIÓN DE LA SALUD

- 84 Gestión de la salud: desafíos y respuestas
Ana Maria Malik y Marcelo Caldeira Pedrosa

GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

- 86 La importancia de las cadenas de suministros
Alexandre Pignanelli y Luiz Artur Ledur Brito

- 88 Gestión de riesgos en expansión
Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira y Luiz Marcelo Siegert Schuch

- 90 Tercerizar o internalizar: esa es la duda
Jalba Terezinha Miniussi y João Mário Csillag

- 92 Integrando el área de producción con marketing e investigación & desarrollo
Ely Laureano Paiva y Teniza da Silveira

- 94 Un modelo para evaluar la eficiencia de la logística en Brasil
Manoel de Andrade e Silva Reis y Jonas Mendes Constante

GESTIÓN DE PERSONAS

- 96 Recursos humanos: seis décadas de ideas importadas
Thomaz Wood Jr., Maria José Tonelli y Bill Cooke

SOSTENIBILIDAD

- 98 El consumidor ambientalmente responsable: de la producción de la culpa a la compra de la redención
Isleide Arruda Fontenelle

- 100 El desafío de la educación ambiental
José Carlos Barbieri y Dirceu da Silva

- 102 Avances de la movilidad eléctrica
Marc Dijk, Renato J. Orsato y René Kemp

Administración Pública

CIENCIAS POLÍTICAS

- 106 Elecciones municipales y sus efectos en las elecciones para las legislaturas estatales y municipales
George Avelino, Ciro Biderman y Leonardo S. Barone
- 108 El uso estratégico de reductos electorales
George Avelino, Ciro Biderman y Glauco Peres da Silva
- 110 Un panorama de la dinámica electoral brasileña
Cláudio Gonçalves Couto

GESTIÓN PÚBLICA

- 112 Administración pública brasileña: ocho décadas de transformación
Marta Ferreira Santos Farah
- 114 Avance en los mecanismos de control de la administración pública en los gobiernos FHC y Lula
Fernando Luiz Abrucio
- 116 El desafío de las grandes áreas metropolitanas
Peter Spink, Robert H. Wilson y Peter M. Ward
- 118 El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) y el control de la corrupción
Marco Antonio Carvalho Teixeira y Mário Aquino Alves
- 120 Por un estado con pocos funcionarios públicos y alta carga tributaria
Luiz Carlos Bresser-Pereira
- 122 Un índice para medir la corrupción en los municipios brasileños
Ciro Biderman, Marcos Felipe Mendes Lopes, George Avelino y Mário Aquino Alves

POLÍTICAS PÚBLICAS

- 124 Cómo Brasil logró atender las demandas del mercado financiero y de la sociedad
Maria Rita Loureiro, Fábio Pereira dos Santos y Alexandre de Ávila Gomide
- 126 La inclusión social más allá de las teorías tradicionales
Kurt E. von Mettenheim y Olivier Butzbach
- 128 Anatomía de un desastre ecológico
Paulo Cesar Vaz Guimarães y Mario Aquino Alves
- 130 Recaudación y gastos de gobiernos latinoamericanos en años de elecciones
Lorena G. Barberia y George Avelino
- 132 La necesidad de control social de los medios de comunicación
Francisco Fonseca

ARTÍCULOS ESPECIALES

SOSTENIBILIDAD

EMPRENDEDORISMO

INSTITUTO DE FINANZAS

CONEXIÓN LOCAL

GESTIÓN PÚBLICA

IMPACTO DE REALIDAD PARA FORMAR GESTORES EN UN MUNDO SOSTENIBLE

Metodología innovadora combina estudios, viajes de campo y reflexiones personales para atender las nuevas demandas sociales y ambientales

Temas como crédito de carbono, cambios climáticos y cadenas de valor sostenibles constituyen la materia prima de trabajo del Centro de Estudios en Sostenibilidad (GVces) de la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo de la Fundación Getulio Vargas (FGV-EAESP). El centro fue creado en el 2003, cuando su actual coordinador, Mário Monzoni, cursaba su doctorado y, junto con otros compañeros, notó que era importante contar con un centro dedicado a los nuevos paradigmas de la economía y de la sociedad brasileña, en el área ambiental y social. El centro reúne actualmente 40 profesionales, en un espacio abierto y multidisciplinario de estudio, con el objetivo de transformar la sociedad por medio de cuatro líneas de actuación: formación, investigación y producción de conocimiento, articulación e intercambio, movilización y comunicación.

GVces acumula una amplia experiencia en el área de sostenibilidad de la industria financiera, responsable, por ejemplo, por el Índice de Sostenibilidad y por el Índice de Carbono de la BM&FBovespa y por los criterios

adoptados por la 'Guía Exame de Sustentabilidade', de la editorial Abril. Coordina también el programa brasileño del GHG Protocol, que cuenta con un registro público de emisiones de gases de efecto invernadero. En el año 2012, 94 empresas publicaron en Brasil sus inventarios, afirma Monzoni. Además, participa de la elaboración de un plan, para que la industria enfrente los cambios climáticos, en el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior brasileño.

Por su parte, GVces realizó en Amazonas dos grandes proyectos. En Juruti, Estado de Pará, donde la empresa Alcoa instaló una mina de bauxita, el centro desarrolló, conjuntamente con la comunidad local, indicadores de monitoreo de desarrollo. El centro está estudiando también los estándares productivos en la Hidroeléctrica de Jirau, represa sobre el Río Madeira, en el Estado de Rondônia.

Hace tres años, GVces dio un nuevo paso adelante, con la creación de una asignatura electiva para formar gestores preocupados con los temas socioambientales, FIS (Formación Integrada para Sostenibilidad), curso por el cual ya pasaron 105 alumnos en seis semestres.

Entre los estudiantes que concluyeron la asignatura de marras en 2012, Laura Oller se convirtió en una fanática por el curso. “Cambió mi vida”, afirmó. La estudiante se encontraba fuera del país en un programa de intercambio, cuando escuchó elogios de compañeros que habían participado de la materia. Disputó la vacante a distancia, por Skype. “Por el proceso de selección, ya noté que era una propuesta diferente.”

Según Monzoni “[...] buscamos reunir personas con diferentes intereses porque creemos que la innovación es resultado de la diversidad”. Las salas de clase se organizan en rondas de conversaciones y los profesores actúan como facilitadores, interviniendo solamente para orientar a los alumnos, que deben, solos, realizar la gestión de las tareas.

“Al principio, sientes el impacto”, reconoce Laura. “Porque eres invitado a pensar con otra lógica. A lo largo del curso, lo que tenemos son encuentros, en una relación completamente horizontal”. Las clases de FIS se realizan dos veces por semana y equivalen a dos créditos, a los cuales se suman otros dos créditos de trabajo de campo, referentes al período en que los alumnos lo pasan viajando: diez días en la primera salida y un final de semana en la otra. “El contenido se articula directamente con las asignaturas de graduación, agregando atributos necesarios para administrar temas ambientales y sociales y que atiendan las nuevas demandas de los negocios y de las políticas públicas”, explica Monzoni.

En la práctica, eso ocurre por medio de dos proyectos relacionados: el proyecto de sí mismo y el proyecto de referencia (para solucionar la demanda objetiva de una empresa). La propuesta del proyecto de sí mismo, de acuerdo con el coordinador, es hacer que el estudiante busque el sentido de las cosas. “Introducimos elementos que permiten que los alumnos salgan ciudadanos diferentes, con una expansión de conciencia y que tomen decisiones considerando no solamente sus intereses”.

Como proyecto de referencia, el grupo de Laura se centró en una necesidad de la empresa Votorantin Metais de construir una política de proveedores, organizando una cadena de suministros orientada a la sostenibilidad. La red de la compañía incluye cientos de aliados, de grandes industrias, como Braskem y Petrobras, y ciudades

completas, que son dependientes de la empresa minera.

Los alumnos fueron a Vazante, en Minas Gerais, ciudad que vive alrededor de una mina de zinc; estuvieron en otra ciudad del mismo estado, Paracatu, para conocer una mina a cielo abierto de Kinross, para extracción de oro; y también fueron a Morro Agudo y, en Goiás, a Niquelândia. “Fue muy impactante conocer las minas”, afirmó Laura.

El grupo de Laura defendió canales de participación y diálogo entre la empresa y sus proveedores como medio determinante para contar con relaciones más sostenibles. Presentó un panel de las mejores prácticas del mundo en el sector de minería, los compromisos internacionales y las tendencias globales; asimismo elaboró una matriz de indicadores para los proveedores compatible con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social, establecidos por Votorantim. A partir de ello, los estudiantes elaboraron un plan de comprometimiento de los empleados y colaboradores con el tema. El informe de los alumnos y sus recomendaciones se presentarán en la reunión de planificación estratégica de la empresa.

La asignatura FIS está basada entre ejes que se complementan: racional, experimental y sensorial. El primer eje ofrece el contenido objetivo. El segundo brinda el conocimiento resultante de la experiencia en campo. Por ejemplo, uno de los grupos fue a Altamira, en Pará, a conversar con los indios de Volta Grande do Xingu; y otro, a la Isla de Marajó, en un trabajo sobre biodiversidad. El tercer eje es el de la razón sensible, con ejercicios de sensibilización, dinámicas corporales y actividades artísticas.

“La intención es abrir ventanas para que el conocimiento llegue no solamente por los *Power Points* y clases expositivas”, explica el docente. De una contratación reciente de cuatro profesionales de FGV por Google, tres eran “Fisers”, como son conocidos los profesionales graduados en FIS. Para seguir el despliegue de las carreras y de las historias de esos jóvenes, Monzoni afirma que se creará un centro de registro. “Queremos acompañar a esos jóvenes, saber qué habrán hecho en 25 años más”.

CÓMO MANEJAR EL PROPIO DESTINO

Para diseminar la propuesta del emprendedorismo entre alumnos y profesores, FGVcenn realiza eventos, *workshops*, y competiciones de planes de negocios. Ahora, también está enviando estudiantes a realizar sus prácticas en *start ups*.

El Centro de Emprendedorismo y nuevos negocios (FGVcenn) de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas (FGV-EAESP) ha creado un nuevo programa para incluir experiencia práctica y una perspectiva profesional objetiva en la cultura emprendedora ofrecida a los alumnos. El proyecto Pasantía y Start Up dirige a los estudiantes a prácticas en pequeñas empresas con gran potencial de crecimiento. “El alumno acompaña al emprendedor de forma cercana, está a su lado en las decisiones y en la administración de los procesos”, explica el coordinador adjunto de

FGVcenn, Marcelo Marinho Aidar.

FGVcenn surgió en 2004 con la misión de producir conocimiento y diseminar información en la escuela sobre emprendedorismo. “Queremos estimular a las personas a reflexionar sobre el tema, difundiendo el concepto de una manera interdepartamental, porque el emprendedorismo no se restringe a una única área, sino que se trata de un tópico multidisciplinario”, afirma Aidar.

De acuerdo con el profesor, un desafío es, gradualmente, cambiar un antiguo paradigma: el de que la escuela de Administración solo puede formar alumnos para trabajar en empresas ya consolidadas en el mercado. “Queremos mostrar el emprendedorismo como una opción de carrera.

Hacer entender que el alumno puede graduarse y pensar en abrir su negocio, cuidar su propio destino.”

El trabajo de despertar alumnos y profesores para las perspectivas emprendedoras incluye la creación de foros de discusión (como el Foro del Emprendedor, con conferencias mensuales), workshops temáticos, eventos (con destaque para la Semana del Emprendedorismo), seminarios con especialistas y ex alumnos, además de diversas competiciones de planes de negocio, como EDP 2020, coordinado por el propio Aidar y promovido por la empresa EDP (Energias do Brasil). La empresa premia con R\$ 100.000 el mejor proyecto, siempre dirigido al uso y a la generación de energía renovable, en modelos sostenibles.

En general, son entre 40 y 50 ideas inscritas, de las cuales se seleccionan las 20 mejores, después de una elección realizada por el equipo del FGVcenn y de EDP. Los autores de esos 20 planes participan de un curso del Centro sobre la elaboración de planes de negocios y tienen dos meses más para preparar el suyo. Después, una nueva evaluación indica diez planes para ser presentados a la alta dirección de EDP, que elegirá los seis mejores. En el 2011, recuerda Aidar, el ganador desarrolló un sistema de aprovechamiento del ‘orujo de babasú’, para generar energía. “El autor, actualmente, da continuidad al proyecto, en conjunto con EDP”.

Otras competiciones son I2P (Idea to Products®), patrocinado por 3M y Latin Moot Corp® Competition, que reúne universitarios de varias escuelas y lleva el plan ganador a la etapa internacional, en la Universidad de Austin, Texas (EE.UU.). “Por ejemplo, dos alumnos de posgrado de FGV-EAESP crearon un modelo de exportación de agua de coco, que se desarrolló mucho y empezó en una de esas competiciones”, contó Aidar.

FGVcenn ofrece también un curso para el programa 10.000 Mujeres, del banco J.P. Morgan, que pretende formar esa cantidad de mujeres emprendedoras en el mundo. En Brasil, participan

de la iniciativa FGV-EAESP y la Fundación Dom Cabral, de Minas Gerais.

Para identificar, entre los estudiantes que ya se graduaron hace aproximadamente diez o quince años, cuántos emprendieron y con qué nivel de éxito, el coordinador puso en marcha un proyecto de investigación con ex alumnos. “Quiero registrar cómo actuaron, cuántas veces intentaron hasta tener éxito y cuánto tiempo fue necesario para consolidar la operación. Porque el proceso, en general, es lento. Uno se equivoca dos, tres veces, hasta tener éxito”.

Aidar destaca asimismo que el concepto incluye también el “intraemprendedorismo”, es decir, el comprometimiento en la generación de innovación en el interior de organizaciones existentes, tanto privadas, sociales como gubernamentales. FGVcenn parte del principio que el emprendedor es el agente de la innovación, que, a su vez, exige transformación, tanto de las personas involucradas, como de la propia empresa y de los mercados en los cuales actúa.

Introducir verdaderas innovaciones no es una tarea rutinaria y el emprendedor surge como el que crea nuevos negocios, ya sea una nueva empresa o un nuevo mercado para la compañía en operación. Las iniciativas también pueden ocurrir en start ups; en el tercer sector, vía el denominado emprendedorismo social; y en la administración pública (emprendedorismo público). En el sector privado, su radio de alcance es enorme: franquicias, procesos de sucesión (que llevan nuevos actores al comando de los negocios), además del emprendedorismo cultural.

Actualmente, afirma Aidar, el emprendedorismo gana cada vez más relevancia y reconocimiento, incluso como una de las estrategias cruciales para tratar la crisis mundial. “El empleo surge con la creación de nuevos negocios. ¿Cómo sería posible crear nuevos empleos sin personas emprendedoras?”, pregunta el coordinador. “Por eso, estudios internacionales empiezan a investigar cómo los países pueden estimular el emprendedorismo.”

NUEVO INSTITUTO DE FGV-EAESP INTEGRA PROYECTOS Y COMPETENCIAS

I-Fin fue creado para aumentar la sinergia de los estudios financieros, promover nuevas iniciativas y ampliar la visibilidad de las acciones

La Escuela de Administración de Empresas de São Paulo, de la Fundación Getulio Vargas (FGV-EAESP) creó el 2012 el instituto de Finanzas (I-Fin), con el propósito de integrar las múltiples competencias y proyectos que la institución ya desarrolla en el área, abrir espacio para nuevas iniciativas y divulgarlas de forma eficaz a la sociedad. De acuerdo con su coordinador y jefe del Departamento de Finanzas, João Carlos Douat, se implantaron diversos núcleos de Estudio: Estudios de la Felicidad y Comportamiento Financiero; Control de Gestión y Contabilidad; Finanzas Internacionales; Comunidad de Empresas; y, todavía en formación, un núcleo de Estudios de riesgos y otro de *Value Based Management*.

El núcleo de Estudios de la Felicidad y Comportamiento Financiero pretende evaluar en qué medida determinadas decisiones (contratación de seguridad social privada, cuenta de ahorro, inversiones, etc.) se reflejan en el bienestar y en la calidad de vida de las personas. “Ya existe un índice internacional de felicidad, pero no queremos importarlo”, afirmó Douat. “Deseamos estudiar a Brasil, para entender cual comportamiento financiero hace al brasileño más feliz”. Este núcleo analizará también otros fenómenos; por ejemplo, qué lleva a una persona a financiar una casa en vez de comprarla al contado – si es la falta de dinero o si la motivación está relacionada a una tasa atractiva, a una perspectiva de inversión o a otra razón. El objetivo es determinar el perfil o perfiles nacionales en términos de comportamiento financiero.

El núcleo de Estudios de Control de Gestión y Contabilidad, en conjunto con Pricewaterhouse Coopers, “discutirá más la esencia que la forma, temas conceptuales”, explicó el coordinador del instituto de Finanzas. El núcleo de Estudios de Finanzas Internacionales, tratará temas como paridad de monedas, inversiones extranjeras y demás asuntos pertinentes a la gestión financiera de multinacionales o de instituciones que actúan en el mercado financiero internacional. Uno de sus objetivos es trabajar integrado al Foro de Negocios Internacionales de la propia FGV-EAESP.

Una donación realizada por el ex profesor y socio controlador de Fertibrás, Wladimir Puggina, fue el origen del núcleo Comunidad de Empresas para construcción de una base de datos sobre la gestión de las compañías brasileñas. El análisis empezará por sus prácticas de administración financiera. “Por ejemplo, vamos a verificar como se define el plazo de pago acordado con el cliente, para preparar una gran base de datos y entender cómo se toman esas decisiones”, explicó Douat. La meta inicial es reunir, en dos años, informaciones sobre 200 empresas con facturación anual de hasta R\$ 100 millones. “Es más fácil discutir finanzas de corporaciones que tienen datos en Bolsa de Valores. Por eso, nuestro objetivo prioritario son las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con esas informaciones disponibles”. Los estudios servirán para conocer la realidad del País, promover workshops, conferencias y elaborar un benchmark brasileño de finanzas.

El Instituto de Finanzas cuenta también con dos laboratorios: LabBank – Laboratorio de Gestión Bancaria, dedicado al mercado bancario, y tiene el objetivo de analizar temas referentes a tasas de interés, spread, rentabilidad de operaciones, análisis de crédito; y LabFin – Laboratorio de Mercado de Capitales, dedicado a simulaciones en la forma de sofisticados juegos electrónicos. Este último interactuará con BM&FBovespa, por medio de una plataforma virtual.

En resumen, el nuevo instituto nace con la función de estrechar relaciones entre los núcleos y centros

en los que ya actúa dirigidos al segmento financiero, cubriendo prácticamente todos los aspectos de estudio y enfoque de dicho campo. Douat destaca, por su parte, que las diferentes unidades mantienen su autonomía. “El instituto no interfiere en el gobierno de los centros o núcleos que tienen sus propios trabajos y sus propias alianzas”, garantiza. Lo que se pretende es ofrecer a los trabajos una estructura de gestión y de comunicación en conformidad con los resultados obtenidos. “Una forma organizacional que promoverá el conjunto, sin interferir en las partes.”

El Centro de Estudios en Finanzas (GVcef), por ejemplo, ya tiene varios proyectos en curso. El coordinador cita, en ese sentido, la Guía de Fondos de la revista Exame, la Guía de Fondos y la Guía de Seguridad Social de la revista Você S/A, la Guía Valor 1000 y otros, como 500 Mayores Empresas Brasileñas, Mayores Aseguradoras y Conglomerados Financieros para la revista Conjuntura Econômica, publicada por el Instituto Brasileño de Economía (IBRE) de la propia FGV. Lo mismo ocurre con los demás Centros, que ya construyeron su autonomía operativa: el Centro de Estudios de Private Equity; el Centro de Estudios de Microfinanzas, con estudios en el área de microcrédito y sostenibilidad, apoyados por instituciones como los bancos Itaú Unibanco, Santander y World Bank; y el de Gestión Bancaria, ahora financiado por Serasa Experian, que desarrolla también trabajos para la consultora Ernst & Young.

Todas esas competencias juntas permiten que el Instituto de Finanzas administre además otro emprendimiento. Coordinará un programa de TV (Finanzas en TV), donde se presentarán noticiarios, entrevistas sobre actualidades financieras, estudios, etc. En total, I-Fin cuenta, actualmente, con aproximadamente 30 proyectos en curso. Cada núcleo tiene dos o tres profesores, totalizando más de 20 docentes. Y debe operar de forma autosostenible. Douat cree que, con la nueva estructura, será más fácil atender al mercado y sus variados intereses y demandas, realizar asociaciones, obtener patrocinios y generar productos y servicios de carácter académico y de gestión.

PARA PENSAR LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FORMA HUMANISTA Y COMPLEJA

Proyecto lleva alumnos a conocer diferentes realidades de Brasil, mientras desarrollan la sensibilidad social y habilidades de observación, recolección y análisis de datos

Conexión Local surgió en FGV-EAESP, en el año 2005, bajo la inspiración de los ciclos de premiación del Programa Gestión Pública y Ciudadanía, llevando estudiantes de graduación a conocer experiencias innovadoras de gestión pública en todo Brasil. Los grandes enfoques siempre se relacionaron a asuntos esenciales, incluyendo la promoción de la ciudadanía y el combate a la pobreza.

Desde el 2005, el Proyecto está vinculado a GVpesquisa. A partir de 2011, el objetivo fue

ampliado para incorporar también las áreas de interés de Administración de Empresas. Se enfatiza actualmente la sistematización del conocimiento sobre prácticas innovadoras de gestión, la ampliación de la visión de los estudiantes sobre el campo de la Administración y la experiencia estructurada de investigación de los participantes. Los proyectos se realizan en parejas o grupos tres alumnos, acompañados por un supervisor, en general un alumno de máster o de doctorado.

La riqueza y la diversidad de los proyectos realmente impresionan.

El 2011, Milton Rocha y Vitor Moromizato, orientados por Flávio Fogel, del Centro de Estudios de Microfinanzas, pasaron el mes de julio recorriendo seis municipios de la microrregión de Pajeú, en Pernambuco, a fin de entender el funcionamiento de los corresponsales bancarios y su impacto en la vida de los usuarios. En Ituiutaba, en el denominado Triângulo Mineiro, Laurent Broering y Thomas Luz, orientados por Peterson Gandolfi, fueron a conocer cómo viven los trabajadores de la recolección de residuos. Realizaron docenas de entrevistas, muchas de ellas en las casas de los cooperados, la mayoría de ellos oriunda de actividades en el basural, del trabajo pesado en industrias o del campo.

En Porto Feliz, São Paulo, Isis Nascimento y Luana Santos, orientadas por Maria Grazia, realizaron una investigación sobre la baja adhesión de pacientes de enfermedades crónicas al Programa de Salud de la Familia del municipio. Se realizaron entrevistas con los agentes involucrados en el sistema de salud de la ciudad. El trabajo ayudó a los gestores públicos locales a entender mejor el problema.

El 2012, 22 alumnos estuvieron involucrados en 11 trabajos de campo de Conexión Local. Entre ellos se destaca el estudio realizado por André Leite, Érica Biancalana y Maíra Ozi, orientados por Erika Ribeiro, sobre Cresol, una cooperativa de crédito de Francisco Beltrão, Estado de Paraná. Otro proyecto incluyó un estudio realizado por Evelyn Clemente y Mayra Vianna, orientadas por Fernanda Cristina, para comprender cómo la inversión social privada de Holcin Brasil, empresa cementera, ha contribuido para el desarrollo local de la ciudad de Barroso, Minas Gerais. Un tercer proyecto, con apoyo del Centro de Estudios en Sostenibilidad, condujo estudios en Belterra, Pará. Gabriela Torquato, Manuela Malheiros y Patrícia Prette, orientadas por Graziela Azevedo, se hospedaron en una posada local y usaron un barco para llegar a los residentes de las orillas de los ríos y poder estudiar el Consejo de la Ciudadanía local.

Asimismo, se realizaron diversos proyectos en São Paulo. Daniel Manzano y Rafaella Baraldo, orientados por Samira Bueno, estudiaron la acción del PCC (Primer Comando de la Capital) y sus

consecuencias para la población. Por otro lado, las elecciones municipales sirvieron para que Ellen Gonçalves y Laís Floriano, orientadas por Sérgio Praça, entendieran los criterios utilizados por partidos políticos en la nominación de sus candidatos. A su vez, Bruna Seguchi y Milena Moita, orientadas por Maria Fernanda Cavalcanti, acompañaron el día a día de usuarios de crack que buscan la independencia del vicio en la Escuela Estufa del Complejo Prates, de la Municipalidad de São Paulo, en la región central.

Los alumnos tienen también la opción de inscribirse en la modalidad Conexión Local Interuniversitaria (CLIU), alianza de FGV-EAESP con la Universidad Federal de Acre (UFAC), Universidad Estatal de Vale do Acaraú (UVA-CE) y Escuela de Gobierno de la Fundación João Pinheiro (EG-FJP). En este caso, se forman grupos con alumnos del Curso de Graduación de FGV-EAESP y alumnos de una de las universidades que forman parte del convenio. En 2012, en Acre, Vitor Assreuy, orientado por Catarina Segatto, analizó aspectos relativos al manejo sostenible de la madera y Sahid Xerfan, orientado por Anny Medeiros, estudió la acción de la Secretaría de Desarrollo de la Selva, Industria, Comercio y Servicios Sostenibles (Sedens) en favor de la preservación ambiental.

La meta, desde el punto de vista de la formación, es que los alumnos puedan dar el primer paso con relación a su iniciación científica. El trabajo incluye la habilidad de recolectar datos, observar situaciones y cuestionar la realidad a partir de una lógica científica. Después de Conexión Local, los interesados pueden realizar otras dos actividades: convertirse en residentes en un Centro de Estudios o desarrollar un estudio propio, con un profesor orientador, financiado por CnPq o por GVpesquisa, con beca PIBIC (Programa Institucional de Becas de Iniciación Científica).

Conexión Local es una actividad valiosa también para aquellos que no tienen como objetivo convertirse en investigadores. Las acciones realizadas ayudan a mejorar las capacidades de análisis, planificación y toma de decisiones, importantes en cualquier tipo de organización.

INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Estudios analizan políticas públicas en diferentes áreas de la administración del Estado, destinadas a mejorar las condiciones de vida de la población.

Identificar y diseminar cuáles son las políticas públicas emergentes innovadoras es uno de los trabajos del Centro de Estudios en Administración Pública y Gobierno (CEAPG), de la Escuela de Administración de la Fundación Getulio Vargas (FGV-EAESP), desarrollado con apoyo de la Fundación Ford. El objetivo, en la definición del coordinador del centro, Marco Antônio Carvalho Teixeira, “es analizar iniciativas capaces de modificar la realidad local, promover calidad de vida y la profundización de la democracia”.

CEAPG nació para reunir en un único centro de estudios profesores e investigadores que estudian la administración pública. Realiza actualmente trabajos financiados, entre otros, por el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por la Fundación Ford, por la Contraloría-General de la Unión (CGU), por el Instituto Suzano y por el Ministerio de Justicia.

Con el Instituto Natura, cuenta el coordinador, el Centro de Estudios está construyendo una plataforma de apoyo a la gestión de la educación en los municipios, con enfoque en la formación de personal directivo: secretarios y equipos. Según Eduardo José Grin, investigador del CEAPG, la primera preocupación que orienta este proyecto, es estudiar la estructura de las secretarías municipales y la actuación de sus directivos. “Cuando se piensa en educación, se piensa inmediatamente en escuelas.

Sin embargo, poco se ha analizado la capacidad institucional de las secretarías de administrar y evaluar las políticas públicas de educación”. El proyecto seleccionó 16 municipios en todo Brasil, en los cuales los investigadores entrevistaron secretarios, directores y otras fuentes. Analizaron también programas oficiales del sector y un conjunto de acciones de capacitación de directivos de educación en Brasil y en el mundo.

Otra referencia importante fue el estudio realizado en 2010 por la Unión Nacional de los Directivos Municipales de Educación (UNDIME), en 3.410 municipios (aproximadamente dos tercios del total), que recolectó las indicaciones de prioridades de los gestores como, por ejemplo, la gestión financiera y de equipos, afirma Grin. Como resultado del trabajo de CEAPG, se construirá una plataforma web, que deberá atender tres aspectos: formación, información y creación de redes, tanto horizontales, entre las Secretarías de Educación y los públicos de la ciudad (como los consejos de educación), así como vertical, con instancias como UNDIME y el Ministerio de Educación. “Queremos concentrar las informaciones relevantes en un único espacio. Será una plataforma de integración y compartimiento de informaciones entre los diversos actores que componen la educación en el municipio y en Brasil”. Está prevista la oferta de cursos a distancia, alineados a las prioridades de gestión ya identificadas y otras que surjan de los estudios cuantitativos por realizarse.

El enfoque del proyecto es el 99% de municipios de hasta 50.000 habitantes. Para monitorear y seguir los resultados de la adhesión a la plataforma, un sistema de premiación destacará, en 2014, las mejores prácticas desarrolladas durante el año anterior.

CEAPG posee una amplia experiencia en premios. Durante diez años, de 1995 al 2005, movilizó prácticamente todos sus planteles en el ciclo del Programa Gestión Pública y Ciudadanía, actividad que también contribuyó para formar la enorme base de conocimientos a partir de la cual se desarrollaron otros diversos proyectos. El Programa, financiado por la Fundación Ford y por el BNDES, premiaba anualmente iniciativas de gobiernos estatales, municipios y organizaciones de pueblos indígenas. La mecánica de observación y análisis de los aproximadamente 9.000 inscritos, para llegar a los proyectos finalistas, contó Teixeira, generó mucho material de referencia, que dio origen a libros, cartillas, programas en audio para radios comunitarias, workshops, seminarios, actividades académicas, además de docenas de tesis y disertaciones académicas. Esa base de datos completa está en el sitio de CEAPG, abierta al público, destacó el coordinador.

FGV-EAESP fue elegida para coordinar en Brasil el premio que la Fundación Ford ya ofrecía en otras partes del mundo, como Perú, Chile, Estados Unidos (dos premios, uno específico para pueblos indígenas), Filipinas, Sudáfrica y China. “Pasaron por el Centro muchos estudiantes que actuaron con iniciación científica, dentro del proceso del premio. Todos los años, 30 experiencias premiadas recibían visitas de investigadores”, dijo Teixeira. De todos los inscritos, 100 se seleccionaban para recibir cuestionarios, destinados a una evaluación de mayor profundidad, de la cual salían los 30 por analizarse *in loco* por un estudiante acompañado por un profesor o un investigador sénior del Centro.

Los informes eran analizados por un comité técnico formado por 19 instituciones (las Universidades Federales de Pará, Paraíba, Bahia y Rio Grande do Sul – UFPA, UFPB, UFBA y UFRS, Fundación João Pinheiro, FGV-RJ y organizaciones no gubernamentales de diferentes segmentos, a fin de atender las particularidades de las políticas inscritas).

Finalmente, los 20 finalistas presentaban sus propuestas de políticas involucrando gestión pública y ciudadanía a un panel de jueces reunido en la sede del BNDES, formado por autoridades gubernamentales, periodistas y representantes de entidades indígenas, que indicaban cinco destacados. Cada ciclo de premiación incluía acciones de formación, producción de tesis, diseminación de las informaciones por radios, DVDs y libros (dos volúmenes publicados cada año sobre los finalistas). Según el coordinador del CEAPG, el premio surgió en un momento de auge del denominado Consenso de Washington, cuando “prevalecía la idea de la ineficiencia del Estado y el objetivo era mostrar que también existían cosas buenas en ejecución por parte de las administraciones públicas”, recordó. Superada esa etapa histórica, la Fundación Ford, afirmó Teixeira, decidió aportar recursos para analizar la trayectoria y la continuidad de esas experiencias. Contexto en que se incluye, entre otras, la acción de la plataforma web para gestión educativa.

Durante los últimos años, el coordinador del Centro de Estudios, cree que hubo mejoras importantes en el escenario de la administración pública. “La Constitución de 1988 consideró varias medidas en ese sentido, como el consejo gestor y los recursos asignados para áreas sociales. Los municipios cuentan actualmente con procesos que incluyen a la sociedad, como los presupuestos participativos y las audiencias públicas. La aprobación de proyectos ya no se realiza en oficinas cerradas. Los órganos de control también están más activos, lo que hace que los gestores públicos sean más cuidadosos.”

El propio Teixeira, junto con la profesora Maria Rita Loureiro, participa de un trabajo financiado por el Instituto de Estudios Económicos Aplicados (IPEA), que tiene por finalidad analizar cómo la burocracia pública brasileña refleja la nueva conformación social, de mayor actuación de esas entidades de control y cómo su cuerpo técnico reacciona a la presión del mundo político. Para el análisis, se están estudiando los casos del proyecto de la transposición del río São Francisco y el programa Minha Casa, Minha Vida (Mi Casa, Mi Vida), ambos del área del gobierno federal.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EMPRENDEDORISMO
ESTRATEGIA EMPRESARIAL
ESTRATEGIA DE MARKETING
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
FINANZAS Y CONTABILIDAD
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
GESTIÓN DE LA SALUD
GESTIÓN DE OPERACIONES Y
LOGÍSTICA
GESTIÓN DE PERSONAS
SOSTENIBILIDAD

Brasil: país de jóvenes emprendedores

ARTÍCULO EN FOCO:

Joven emprendedor en Brasil: ¿La búsqueda del espacio de la realización o fuga de la exclusión?

Sergio Bulgacov, Yára Lúcia M. Bulgacov, Sieglinde Kindl da Cunha, Denise de Camargo y Maria Lucia Meza

El 2008, en Brasil, por primera vez en nueve años, la participación de los emprendedores entre 18 y 24 años superó la de los demás rangos de edad, según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Una cuarta parte de los jóvenes brasileños en ese rango de edad se denomina como emprendedor, que representa la mayor tasa entre los países de América Latina y de los BRICS (Brasil, Rusia, India y Sudáfrica). Entre 42 países que participaron del estudio de GEM el 2008, Brasil ocupa la tercera posición (25%), siendo superado solamente por Irán y por Jamaica (28%).

Sin embargo, esa elevada tasa de emprendedorismo entre jóvenes no refleja un avance económico, social o cultural de ese segmento la población brasileña, indica un estudio del profesor de FGV-EAESP Sergio Bulgacov, realizado en conjunto con Yára Lúcia M. Bulgacov, Sieglinde Kindl da Cunha, Denise de Camargo y Maria Lucia Meza. "Por el contrario, ese emprendedorismo está asociado a las condiciones de un trabajo precario", afirman los autores del artículo "Joven emprendedor en Brasil: ¿La búsqueda del espacio de la realización o fuga de la exclusión?", publicado en la *Revista de Administración Pública*, el 2011.

Existe evidencia de que los jóvenes están enfrentando un escenario de mayor dificultad de inserción en el mercado de trabajo y que, consecuentemente, no les queda alternativa excepto emprender. Según datos de CEPAL/PNUD/OIT, la tasa de desempleo entre jóvenes en Brasil era 3,2 veces superior a la registrada entre adultos, considerada su evolución entre 1992 y 2006. Además, en el mismo período, el 59% de los profesionales entre 16 y 24 años no tenían registro formal de trabajo, contra el 51% de los adultos. “Esa realidad muestra que son restringidas las oportunidades de trabajo para ese rango de edad, siendo uno de los factores explicativos del aumento de la posición del joven en el escenario del emprendedorismo en Brasil”, argumentan los investigadores.

La mayoría de los emprendedores jóvenes tiene baja escolarización y bajo nivel de ingresos. Si se considera el período de 2002 a 2008, solamente el 17% de ellos tenían más de 11 años de escolaridad y el 80% recibían hasta seis salarios mínimos. El bajo nivel de educación, analizaron los autores del estudio, tiene como reflejo una posibilidad restringida de éxito del emprendimiento. Más del 50% de los jóvenes emprenden en servicios orientados a los consumidores, considerados de baja productividad y exigencia con relación a la calificación y experiencia. Están clasificados en esta actividad servicios personales, vendedores ambulantes, servicios de limpieza y conservación, entre otros.

Son, principalmente, los denominados “emprendedores por necesidad”, que salen de la escuela antes de terminar la enseñanza media y abren un negocio por falta de opción. El estudio demuestra que el 73% reciben menos de tres salarios mínimos, que pone en duda tanto su capacidad de supervivencia como las posibilidades de formación y desarrollo para que, de hecho, ganen autonomía y se realicen como emprendedores. Jóvenes de ese grupo tienen más posibilidades de fracasar en su emprendimiento. De esa forma, difícilmente logran eliminar los problemas de los hogares de origen. El 2008, ese grupo representaba el 28% de los emprendedores brasileños, un índice superior al promedio del 20,6% en el período entre 2001 y 2008, que puede indicar que su proporción esté aumentando.

Por otro lado, existe un aspecto positivo en los datos del GEM: los denominados “emprendedores por oportunidad”, jóvenes que terminan cursos superiores y abren una empresa para obtener mayor independencia o aumento de renta, representaban el 2008 también 28% de los emprendedores brasileños, es decir, la misma proporción de los “emprendedores por necesidad”. Sin embargo, los “emprendedores por oportunidad” se diferencian por tener renta y escolaridad superior y generalmente inician sus negocios con actividades más especializadas – por ejemplo, en servicios orientados a empresas tales como consultorías, negocios de base tecnológica, servicios específicos de contabilidad, apoyo jurídico, informática, etc.

Aunque sea poco representativa, la proporción de los servicios orientados a las empresas se duplicó entre 2001 y 2008. “Ese aumento puede demostrar una tendencia del joven a orientarse a actividades más calificadas, en función de la mejora de formación los últimos años”, evalúan los autores del estudio. Sin embargo, enfatizan los investigadores que, aunque los jóvenes “emprendedores por oportunidad” estén en relativa ventaja, la falta de experiencia y de recursos para emprender resulta también en un alto porcentaje de fracasos, que aparecen en los primeros meses de operación.

Converse con el autor: sergio.bulgacov@fgv.br

Emprendedores e intraemprendedores

ARTÍCULO EN FOCO:

Competencias emprendedoras: ¿Existen diferencias entre emprendedores e intraemprendedores?

Vânia Maria Jorge Nassif, Tales Andreassi y Fabíola Simões

El artículo “Competencias emprendedoras: ¿Existen diferencias entre emprendedores e intraemprendedores?” trata de identificar si hay competencias que distinguen a los primeros de los segundos. Emprendedor es la persona que abre un negocio y lo administra. El intraemprendedor es aquel que trabaja dentro de las organizaciones y busca oportunidades, independiente del control de los recursos.

El estudio incluyó entrevistas con los dos grupos de encuestados. Participaron del estudio 13 personas, siendo que los criterios para elección de los emprendedores dueños de empresa fueron: que estuvieran establecidos en São Paulo, fueran los fundadores de la empresa y actuaran en las áreas de servicios o comercio. Para los intraemprendedores, se estableció que deberían ser profesionales de empresas indicados por sus superiores, con perfil intraemprendedor marcado por sus acciones y realizaciones.

Los resultados recogidos fueron tratados por medio del análisis de contenido, organizado en seis categorías de respuestas. Las mismas se analizaron y discutieron a partir de los constructos desarrollados por diferentes modelos de competencias emprendedoras.

El estudio identificó que con relación a las competencias, existen semejanzas y divergencias entre emprendedores e intraemprendedores. Sin embargo, las diferencias son pequeñas. Las competencias apuntadas por los participantes presentan algunas semejanzas, tales como fuerza de voluntad para ejercer las actividades y entusiasmo y motivación para administrar los negocios.

Los tipos de preocupación entre los dos grupos son diferentes. Para el grupo de los emprendedores es fundamental que el negocio tenga éxito. La empresa es la razón de su vida y se sienten comprometidos y responsables por los negocios. Los intraemprendedores, por su parte, declararon que les gusta su trabajo y su actividad y sus preocupaciones están dirigidas hacia el reconocimiento de su trabajo por parte de la empresa y de los superiores, para las conquistas de premios, beneficios y remuneración. Los emprendedores también se diferenciaron de los intraemprendedores por relacionarse mejor con los empleados y estar más atentos a las inversiones de largo plazo.

Los dos grupos también se distinguen con relación a la forma como perciben las oportunidades, siendo que los dueños de empresas usan más la intuición que los intraemprendedores.

Durante el estudio, llamaron la atención de los autores las variables que influyeron en la vida de ambos grupos en la etapa de construcción de la carrera profesional. El papel de la familia parece ser esencial para que las personas se sientan seguras al frente de los negocios. Las motivaciones personales, el desafío de ganar y de superar las dificultades, las acciones basadas en percepciones personales y en las propias creencias superan, para el grupo analizado, la búsqueda de lucro como finalidad.

Uno de los puntos relevantes del estudio está relacionado con el entendimiento de como cada participante identificó oportunidades de negocio. La búsqueda e identificación de las mismas es lo que convierte al intraemprendedor en una persona diferenciada.

Converse con el autor: tales.andreassi@fgv.br

Emprendedorismo y desarrollo económico

ARTÍCULO EN FOCO:

Etapas de desarrollo económico y políticas públicas de emprendedorismo y de micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES) en perspectiva comparada: los casos de Brasil, Canadá, Chile, Irlanda e Italia.

Gilberto Sarfati

Mientras en los países desarrollados, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES) representan aproximadamente el 50% en el Producto Interno Bruto (PIB) y son responsables por el 60% de la fuerza de trabajo, en países emergentes el peso es bien menor, con una participación de poco más del 10% del PIB y del 30% de los empleos. Para Gilberto Sarfati, las diferencias demuestran la importancia de la actividad emprendedora en el desarrollo económico y el desafío para cualquier país es estimular este tipo de actividad.

En el artículo "Etapas de desarrollo económico y políticas públicas de emprendedorismo y de micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES) en perspectiva comparada: los casos de Brasil, Canadá, Chile, Irlanda e Italia", el autor presenta los resultados de un estudio realizado en cinco países con base en datos de fuentes oficiales (gubernamentales y multilaterales) y en resultados de estudios realizados por instituciones independientes. También se realizaron 40 entrevistas con autoridades y académicos de cada país.

El estudio comparativo permitió evaluar cuáles son los puntos fuertes y débiles de las políticas públicas de cada país, que se seleccionaron de acuerdo con su peso regional, tamaño de la economía y etapa de desarrollo de la actividad emprendedora. Antes de mapear las políticas públicas de los países, Sarfati discute el referencial

teórico por medio de dos temas fundamentales. Lo primero es saber cuál es el impacto del emprendedorismo sobre el desarrollo económico. Muchos estudios que trataron el tema llegaron a conclusiones diferentes. Probablemente porque ser un emprendedor de alto impacto, un emprendedor de tipo gacela, no es lo mismo que ser un trabajador autónomo o emprendedor por estilo de vida. Mientras el éste tiene una empresa para satisfacer sus necesidades mínimas e incluso genera empleos, el emprendedor gacela está en una actividad de crecimiento acelerado, que genera puestos de trabajo y agrega más valor económico.

El segundo tema se refiere a la necesidad y al alcance de políticas públicas de fomento al emprendedorismo, cuando es necesario diferenciar los instrumentos de incentivo de las PyMES de aquellos dirigidos al emprendedorismo específicamente. Las políticas públicas para las PyMES son las “[...] que apoyan al emprendedor estilo de vida, que puede justificarse por diversas razones como efectos macroeconómicos positivos de creación de empleos o compensación por efectos microeconómicos colaterales de economías de escala”. El fomento al emprendedorismo, por su parte, está dirigido a los individuos altamente innovadores, cuya expansión de los negocios tiene impacto sobre el crecimiento de la economía y resulta en productos y servicios con mayor valor agregado.

Para establecer la relación entre visiones de políticas públicas con las etapas de desarrollo, Sarfati incorpora la sugerencia de clasificación de las etapas de una economía de Michael Porter en *The Competitive Advantage of Nations*. La primera, es la etapa de factores, marcada por una economía agrícola y emprendedores estilo de vida. La segunda, es la etapa de eficiencia, en la cual el país tiene que explotar economías de escala, que favorece la concentración industrial. La última es la etapa movida por la innovación, en la cual la economía pasa a ser caracterizada por actividades intensivas en conocimiento.

En el mapeo de cada país, las políticas que afectan el emprendedorismo y las PyMES se clasificaron como políticas regulatorias (reglas de entrada y salida de negocios, reglas laborales y sociales, reglas de propiedad, reglas tributarias, reglas de propiedad intelectual, reglas de quiebra y que afectan la liquidez y disponibilidad de capital) y políticas de estímulo (promoción de cultura y educación emprendedora, incentivos a la innovación y programas de fomento a la internacionalización).

Sarfati concluyó que las políticas públicas son compatibles con la etapa de desarrollo económico en cuatro países. La excepción fue Italia, que llevó el investigador a preguntar: “[...] ¿Sería en el caso de Italia o quizás otros países, irrelevante la necesidad de políticas públicas de promoción al emprendedorismo y a las PyMES? O, por otro lado, ¿será que la ausencia de estas políticas puede, a medio y largo plazo llevar a Italia a retroceder en la etapa de desarrollo económico?”

El estudio también demostró que en Irlanda y en Canadá la idea del emprendedor gacela está presente en el discurso público. Con relación a Chile, el artículo destaca que el país no tiene política de emprendedorismo, aunque sea un país en transición de la etapa de eficiencia a innovación. “De la misma forma que en Italia, sería importante preguntar: ¿Sería posible transitar hacia una economía de innovación sin una política de emprendedorismo?”

Sobre Brasil, una de las conclusiones del autor es que la opción del gobierno por las Disposiciones Productivas Locales (DPLs) parece no “[...] cargar sobre sí emprendedores gacelas. Por lo tanto, es importante preguntar: ¿Sería la elección de apoyo a todas las DPLs incompatible con una política de emprendedorismo?”

Converse con el autor: gilberto.sarfati@fgv.br

La relación entre gobiernos y multinacionales locales en los países emergentes

ARTÍCULO EN FOCO

The role of home country political resources for brazilian multinational companies

Rodrigo Bandeira-de-Mello, Karina Bazuchi, Suelen Zacarias, Laurent Broering y Fernanda Arreola

El empeño de diversos gobiernos en la promoción de los flujos de inversiones directas extranjeras no es un fenómeno nuevo. En países desarrollados, un ejemplo del comprometimiento dirigido a la formación de multinacionales por el Estado fue el programa MIT en Japón. En la tercera ola de internacionalización, los gobiernos de los países emergentes tienen un papel fundamental en implementar estrategias para que determinadas compañías construyan su competitividad global. No obstante, los efectos de estas intervenciones han sido diversos en la comparación con las olas anteriores de internacionalización.

La propuesta del artículo "The role of home country political resources for brazilian multinational companies" es investigar cómo ocurre la interacción entre las multinacionales con sede en países emergentes y sus gobiernos, a partir de la experiencia brasileña. Los autores destacan cuáles son los mecanismos utilizados por el gobierno para impulsar el proceso de internacionalización de las empresas, así como también elige las principales estrategias políticas de las compañías multinacionales con relación al entorno político-institucional del país.

Después de una breve revisión de la literatura sobre *International Business* en relación al papel asignado a los gobiernos de los países de origen, los autores describen su metodología de investigación y sus principales hallazgos, que sugieren una asociación entre el comportamiento político de las multinacionales y los beneficios concedidos por los gobiernos locales.

Incluso antes de la expansión internacional de las multinacionales brasileñas, el gobierno brasileño se mostró predispuesto a incentivar la concentración en sectores estratégicos. El objetivo era construir "campeones nacionales", en condiciones de competir en el mercado global. El proceso pasó a influenciar la política externa del país. El tema de la inserción internacional de las multinacionales alcanzó un consenso interno de forma que terminó estimulando las empresas multinacionales a aproximarse de algunas entidades gubernamentales que, a su vez, pasaron a tener una agenda

que agrega justamente los intereses de las compañías. “Los gobiernos tienden a tener visiones de privilegios exclusivos sobre determinados temas”, declaró un ejecutivo de una multinacional brasileña durante entrevista a los investigadores. El estudio elige una serie de mecanismos, formales e informales, adoptados por el gobierno de Brasil. El apoyo financiero es uno de esos instrumentos y tiene un peso importante, debido a la fragilidad del mercado de acciones nacional y a la pequeña participación de los bancos comerciales locales con préstamos de largo plazo para las empresas. A su vez, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) dirige sus recursos a grandes empresas, con estrategias centradas en la internacionalización. El artículo cita el ejemplo de una compañía que obtuvo recursos del BNDES con tasas de intereses imposibles de obtener en el mercado.

Existe también la participación del gobierno como accionista. Aunque se hayan implementado una serie de privatizaciones y reformas liberales en los años noventa, el gobierno todavía mantiene la participación como inversionista en una serie de empresas privadas, además de las estatales. Existen aún empresas privatizadas, bajo fuerte influencia del gobierno. En este caso, un ejemplo es el de Embraer, en la cual el poder público tiene derechos por medio de *golden shares*. Asimismo, el gobierno mantiene participaciones en grandes empresas a través del BNDES o de fondos de pensión estatales, lo que ha fortalecido financieramente a algunas multinacionales brasileñas.

Para las empresas, existen grandes dificultades debido a la influencia del gobierno sobre los negocios en Brasil. Sin embargo, es necesario destacar un efecto a partir de la experiencia de aprendizaje en el país y las etapas posteriores de internacionalización. Durante la década del ochenta, la hiperinflación y la turbulencia política funcionaron como una escuela para las empresas nacionales, que desarrollaron competencias para sobrevivir en tiempos inestables. Actualmente, las multinacionales brasileñas se caracterizan por ser organizaciones flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios externos, que pueden ser útiles, incluso operando en países desarrollados en crisis financiera.

Hay una percepción positiva con relación a entidades gubernamentales brasileñas que actúan en la regulación sanitaria. Existen canales de diálogo, que facilitan el registro de productos, la obtención de licencias para fábricas, etc. Este “diálogo abierto” es importante para las compañías multinacionales: “[...] con el objetivo de abastecer los mercados internacionales, las empresas tienen que cumplir exigencias sanitarias internacionales. Misiones extranjeras pueden venir a Brasil o ellas pueden delegar el proceso de licencia en el gobierno brasileño”, declaró un ejecutivo. Al fin y al cabo, el gobierno cuenta con la experiencia necesaria para manejar dichas exigencias.

Otra contribución del poder público es la articulación con gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales. La intervención del país de origen en mercados que son objetivo de las multinacionales parece ser un instrumento facilitador para las estrategias de las compañías.

Con relación al comportamiento político de las empresas multinacionales brasileñas, existen estrategias con el objetivo de mantener una conexión con el gobierno. El objetivo es “controlar” cambios que puedan afectar sus negocios. Entre esas estrategias, están las donaciones financieras para campañas de partidos políticos y sus candidatos, que defienden los intereses del sector en que actúan las compañías. El artículo destaca también la importancia de las conexiones personales en Brasil. Se trata de un mecanismo poderoso para influenciar a los tomadores de decisiones de la administración, permitiendo que las empresas con mayor poder de negociación frente al gobierno se mantengan informadas sobre las políticas relacionadas a su industria. Otro instrumento relevante son las asociaciones que reúnen las diversas empresas.

Converse con el autor: rodrigo.mello@fgv.br

Las multinacionales brasileñas en la tercera ola de internacionalización

TEXTO EN FOCO:

Brazilian Multinationals – competences for Internationalization

Afonso Fleury y Maria Tereza Leme Fleury

El número de multinacionales brasileñas aumentó significativamente desde principios de 1990 y particularmente después del 2000. Varias de ellas son actualmente reconocidas como líderes globales: Embraer, Companhia Vale do Rio Doce, Petrobras y Gerdau, entre otras. Sin embargo, la internacionalización de las empresas brasileñas forma parte de un fenómeno más amplio, en el cual las multinacionales de los países emergentes pasan a tener un papel cada vez más importante en la economía mundial.

Entender ese proceso es el objetivo principal de los investigadores Afonso Fleury, jefe del Departamento de Ingeniería de Producción de la Escuela Politécnica de la USP y Maria Tereza Leme Fleury, profesora de Estrategia Internacional y directora de FGV-EAESP. En el libro *Multinacionales brasileñas: competencias para la internacionalización*, publicado en 2012 por la Editora FGV, a partir de la edición original en inglés publicada el 2011 por Cambridge University Press, los autores tratan

de comprender esa tercera ola de internacionalización, que siguió a la primera ola, liderada por las multinacionales norteamericanas (década de 1950) y la segunda, liderada por las japonesas (década de 1980).

El primer año en el cual la revista Forbes pasó a incluir empresas de países emergentes entre las 500 mayores del mundo fue el 2005. Si se consideran solamente las empresas de los BRICs (Brasil, Rusia, India y China), eran veintisiete en el 2005, treinta y cinco en el 2006, treinta y nueve en el 2007, cuarenta y seis en el 2008 y cincuenta y seis en el 2009.

Otras instituciones pasaron también a mapear el crecimiento de las multinacionales de los países emergentes. Boston Consulting Group creó un informe anual listando los "100 nuevos desafiantes globales", que en 2009 incluía treinta y seis empresas chinas, veinte de India, catorce brasileñas, siete de México, seis de Rusia y las demás de varios otros países emergentes. "Esos números revelan un primer escenario del grupo de empresas que eran consideradas retardatarias y que empiezan a destacarse como líderes en diferentes tipos de sectores económicos en el plano global", dicen los investigadores.

En la economía global actual, las multinacionales de países emergentes actúan más en nichos, liderando varios sectores, como: minería (Vale, de Brasil), acero (Arcelor-Mittal, de India), bebidas (AB-Inbev, de Brasil y de Bélgica y SAB-Miller, de Sudáfrica), petróleo y gas (Gazprom, de Rusia) y cemento (Cemex, de México), entre otros. En algunos casos, determinados sectores en países desarrollados son controlados por empresas basadas en países emergentes. Tenaris, de Argentina y Gerdau, de Brasil, por ejemplo, son los mayores productores de tubos de acero para la industria de la construcción civil de EE.UU.

Afonso y Maria Tereza Leme Fleury analizan esa conquista de espacio por parte de compañías de los mercados emergentes y particularmente de Brasil, a partir del contexto de oportunidades y amenazas que surgen en el cuadro internacional, así como de la capacidad de las empresas de anticiparse a ellas y reaccionar. Esa capacidad, a su vez, es el resultado de las competencias organizacionales y del estilo de gestión desarrollados por las empresas. Las primeras tienen relación directa con el entorno competitivo de la compañía, mientras que el segundo es influenciado principalmente por el entorno local y nacional.

El contexto internacional se modificó a principios del 2000. En términos de paridad de poder de compra (PPC), los países emergentes, desde 2002, han sido los principales motores de la economía mundial, explicando aproximadamente dos tercios de su crecimiento. En estudios realizados antes de la crisis financiera de 2008, el FMI estimaba que las economías avanzadas deberían crecer el 1,3% en 2008 y 2009, mientras que las economías emergentes crecerían el 6,7%.

Si las previsiones estuvieran correctas, las economías emergentes y en desarrollo serían las que soportarían la expansión global los años siguientes. En ese escenario, las economías en desarrollo fueron responsables por el 13% de la inversión directa en el exterior globalmente (datos de 2005). En 1990, esa proporción era solamente del 7%.

Más recientemente, vemos señales de que la participación de Brasil en el crecimiento de multinacionales de países emergentes ha aumentado. Según la consultora Ernst & Young, las grandes empresas brasileñas mejoraron su posición en el *ranking* de las 300 mayores empresas del mundo. El 2012 se estima que existan alrededor de 150 multinacionales brasileñas en actuación.

Converse con la autora: mtereza.fleury@fgv.br

La ventaja competitiva de las disposiciones productivas locales

ARTÍCULO EN FOCO:

Beneficios de la aglomeración de empresas: evidencias de la disposición productiva de semijoyas de Limeira

José Carlos Thomaz, Eliane Pereira Zamith Brito, Reynaldo Cavalheiro Marcondes y Fernando Coelho Martins Ferreira

Según la literatura, la aglomeración de empresas de la misma actividad en determinado local produce externalidades provenientes, entre otras posibilidades, de la especialización de la mano de obra, del surgimiento de infraestructura y del intercambio de informaciones. Las externalidades positivas pueden significar ventajas para las empresas.

El estudio "Beneficios de la Aglomeración de Empresas: Evidencias de la Disposición Productiva de Semijoyas de Limeira" investiga la actividad económica en el municipio, ubicado a 154 kilómetros de São Paulo, con el objetivo de confirmar empíricamente lo anunciado por la teoría sobre el tema.

Limeira es el mayor polo productor de semijoyas de Brasil, representando aproximadamente el 60% del total fabricado en el país. Una parte de la producción se exporta a mercados de América Latina, Norteamérica, África y Europa. Su cadena productiva de pendientes, aretes, anillos, colgantes, collares y gargantillas incluye a más de 450 micro, pequeñas y medianas empresas y es la actividad más importante de la ciudad empleando alrededor de una tercera parte de la población económicamente activa.

El municipio fue elegido porque estudios anteriores habían apuntado que allí había una Disposición Productiva Local (DPL), una aglomeración industrial representando un tipo específico de red. En Limeira están ubicados todos los eslabones de la cadena productiva del sector de semijoyas, incluyendo insumos (materia prima, productos químicos, accesorios, máquinas y herramientas); diseño; prestación de servicios (galvanoplastia, montaje, soldadura, mecanizado, estampa, fundición, herramientas y fotocorrosión); fabricación de piezas brutas y terminadas; y diversos canales de comercialización para el mercado nacional o internacional de piezas brutas o terminadas, tales como tiendas de fábrica, ventas directas, catálogos y centros de ventas.

Con el objetivo de evidenciar los beneficios de la reunión de firmas, los autores adoptaron un abordaje cualitativo. Aunque la unidad de análisis haya sido la aglomeración, los encuestados fueron los principales directores de cada organización del aglomerado consultada. Se entrevistó a ocho ejecutivos de empresas u organizaciones de apoyo local.

El estudio demostró claramente la competencia local como destructora de la capacidad de desarrollo del aglomerado de empresas en la ciudad y su desarrollo local. La cooperación es limitada en la actividad productiva local porque la competencia todavía es fuerte entre las empresas y las soluciones de problemas no son conjuntas. Eso dificulta la obtención de ventaja competitiva de la localidad y de las compañías individuales. En ese sentido, sería importante promover acciones que fortalecieran los vínculos entre los empresarios, siendo necesaria la aproximación social, que podría resultar en más confianza y cooperación interempresaria.

Recursos tangibles e intangibles tienen potencial para utilizarse en conjunto, principalmente en la búsqueda por innovación de procesos productivos y de productos. Esfuerzos colectivos para calificar la mano de obra y reducir su alternancia, para la divulgación y uso de informaciones, para ampliar la escala competitiva y de producción deberían ser aplicados, reforzando los vínculos entre los aliados, reduciendo riesgos y mejorando la reputación general. La explotación del potencial de las asociaciones podría, asimismo, facilitar la obtención de apoyo del gobierno e instituciones.

Las empresas que constituyen la asociación local de empresarios logran disfrutar alguna ventaja competitiva resultante de los vínculos de su alianza. Sin embargo, la integración entre empresas podría ampliar y fortalecer algunos vínculos y, de esa forma, promover acción conjunta transformadora. De forma complementaria, los vínculos menos intensos podrían usarse para promover difusión de tecnología y, consecuentemente, la innovación.

A pesar de que los empresarios sepan que la buena reputación podrá representar ventajas competitivas y, por ello, promover esfuerzos por medio de la entidad representativa de la actividad local para “mejorar el nombre de Limeira”, los resultados son infructuosos. La heterogeneidad de prácticas de gestión reduce cualquier esfuerzo de construcción de reputación del local en la actividad económica. No se observaron acciones planificadas para la complementariedad de recursos de los posibles asociados, reduciendo las ventajas competitivas potenciales de un acuerdo y debilitando su mantenimiento.

Es posible notar que hay ventajas competitivas de la ubicación resultantes de la oferta de mano de obra y del acceso a los proveedores. Sin embargo, la baja calificación de la primera anula esa ventaja, es decir, mano de obra no calificada en abundancia no es una ventaja para la actividad productiva analizada.

Existe potencial para obtención de ventajas competitivas con la escala competitiva y de producción. Sin embargo, la dificultad de crédito para exportación, la baja calidad de algunos productores, la intención de no compartir pedidos y producción así como la política de no especialización juegan en contra de la obtención de ventajas, comprometiendo el mantenimiento y el crecimiento.

En resumen, el estudio identificó que la actividad de semijoyas en Limeira no presenta algunas condiciones que serían necesarias para la formación de DPL, entre las cuales está la articulación del sistema local con el exterior. Tampoco cuenta con una identidad local que favorezca la cooperación, solidaridad y reciprocidad; así como no existe presencia de instituciones locales y públicas capaces de promover el desarrollo de DPL y favorecer la innovación.

Converse con la autora: eliane.brito@fgv.br

Nuevas métricas pueden ayudar a administrar la búsqueda de ventajas competitivas

ARTÍCULO EN FOCO:

Ventaja competitiva, creación de valor y sus efectos sobre el desempeño

Luiz Artur Ledur Brito y Renata Peregrino de Brito

Uno de los objetivos fundamentales de la estrategia empresarial es la definición de la ventaja competitiva. A las empresas con desempeño superior se le asigna la existencia de una ventaja competitiva, es decir, una capacidad de creación de valor superior al promedio de sus competidores. Para estudiar ese asunto, lo más importante es saber cuáles aspectos y variables resultan de impacto en el desempeño de una empresa.

Para el profesor Luiz Artur Ledur Brito de FGV-EAESP, considerar solamente la rentabilidad financiera es insuficiente. Una empresa que crea valor superior al promedio de su industria puede decidir no transformar inmediatamente esa ventaja en ganancia. Por ejemplo, si decide mantener la paridad de precios con sus competidores, obtendrá la preferencia de sus clientes y expandirá su participación de mercado. De la misma forma, puede distribuir el valor creado, de acuerdo con sus intereses estratégicos. De esta manera, el excedente puede o no asignarse por la empresa como lucro, pero igualmente es relevante para su desempeño.

Brito presenta en su estudio una métrica hacia la ventaja competitiva que trae consigo la combinación de los resultados de rentabilidad y crecimiento en participación de mercado. El modelo, desplegado y probado con relación al promedio del sector, utiliza una base de datos con 6.810 empresas. Se evaluaron cuatro intervalos de tiempo de cinco años, cubriendo el periodo de 1990 a 2009. Para evaluación de rentabilidad, la variable considerada fue el Retorno sobre Activos (ROA). Para evaluación del crecimiento, se consideró la de variación de las ventas netas con relación al promedio de la industria.

Primero, el investigador evaluó los resultados para el último intervalo, 2005 a 2009 y después lo comparó con los demás períodos. Se consideraron superiores al promedio las empresas cuyas ventas aumentaron más del 11,65% y/o que tuvieron una rentabilidad superior al 9,99% con relación a su sector. Las variaciones de ventas inferiores al 10,43% o rentabilidad inferior a -9,99% con relación al sector se clasificaron como inferiores al promedio. “Los números pueden parecer extremos, pero los resultados muestran que son más frecuentes que lo que se puede concebir”, afirmó Brito.

La capacidad de superar el mercado tanto en rentabilidad como en participación de mercado se presentó como fenómeno raro: solamente el 1% de las empresas lo logró. Sin embargo, una proporción bien superior logró desempeño superior en una de las variables y un desempeño mediano en la otra: el 2,9% en rentabilidad y el 12,1% en la expansión de los negocios. Por lo tanto, en total, el 16% de las empresas se clasificaron como en ventaja competitiva (representando el 12,36% de los activos totales), totalizando un porcentaje superior al presentado en estudios que consideran solamente la rentabilidad. En total, 483 empresas de 130 sectores tuvieron desempeño combinado superior. Si se considerara solamente el retorno sobre activo, estarían en ventaja competitiva solamente el 4,2% de las empresas, siendo que, de esas, el 0,3% sufrirían una pérdida de participación de mercado, que indica creación de valor inferior al promedio.

En el otro extremo, el modelo reveló que el 16,5% de las empresas, representando el 11,06% de los activos totales, presentaron desventaja competitiva. Entre ellas, la mayor parte, el 10,5%, tuvo reducción de participación de mercado y mantuvo el promedio de rentabilidad de su sector, lo que significa una pérdida de ventaja competitiva que no se consideraría por los modelos tradicionales con enfoque solamente en rentabilidad. Las que presentaron peor desempeño solamente en rentabilidad representaron el 3,7% de la muestra y las que presentaron mal desempeño en los dos aspectos, el 2,3%.

La mayoría de las empresas, el 65,7%, presentó rentabilidad y crecimiento en el promedio del mercado, es decir, presentó paridad competitiva. Un pequeño porcentaje, el 1,8%, mostró crecimiento o participación de mercado superior, perdiendo posición en la otra variable y, por lo tanto, no presentó ni aumento ni reducción de ventaja competitiva.

Medidas por la distribución del desempeño combinado, ventaja competitiva y desventaja competitiva no parecen eventos inexpresivos, según lo propuesto por algunos investigadores del área. Conjuntamente, ventaja y desventaja competitiva superaron el 30% de la muestra. Considerados los demás intervalos de tiempo, las distribuciones entre las dos variables analizadas fueron semejantes, lo que contradice la idea que hoy se disemina que existe un desaparecimiento gradual de la ventaja competitiva en virtud de la hipercompetencia de mercado.

Converse con el autor: l Luiz Brito

El poder de las relaciones políticas

ARTÍCULO EN FOCO:

La influencia de la conexión política en los grandes grupos empresariales brasileños

Maick Costa y Rodrigo Bandeira-de-Mello

Los grandes grupos empresariales tienen recursos y competencias para entrar y salir de sectores diversos a partir de la combinación de sus recursos técnicos y políticos. Formados por docenas de empresas, ellos son la gran fuerza motora del capitalismo en Brasil. Una pregunta que se presenta es: ¿Por qué ese tipo de organización es preponderante en el capitalismo brasileño? El estudio “La influencia de la conexión política en los grandes grupos empresariales brasileños” se basa en ese interrogante y revela que los grandes grupos empresariales no pueden ser entendidos solamente como un resultado racional del mercado, sino como fruto de una relación cercana con el gobierno, que tuvo y sigue teniendo un papel fundamental en su génesis, crecimiento y reestructuración.

Todavía en el periodo de industrialización brasileña, el gobierno incentivó la diversificación de algunas empresas con el objetivo de ocupar espacios importantes en

la escasa matriz industrial del país en esa época. Desde ese período, los grupos formados por esas diversificaciones se convirtieron en actores importantes para la implementación de políticas públicas. Se trata de un camino de doble vía pues la participación de los grupos en ese proceso hace que esas organizaciones tengan acceso a importantes recursos del país, tales como financiación, informaciones, participación en grandes proyectos de infraestructura y soporte para competir internacionalmente.

Los grandes grupos empresariales indican su disposición para participar de ese proceso por medio del establecimiento de “conexiones políticas”: donación para campañas electorales, contratación de profesionales con experiencia política para la dirección y el consejo de las empresas o, de forma más directa, como la participación minoritaria del gobierno en las propias compañías, por medio, por ejemplo, del BNDESPar. Ese tipo de conexión es de tipo histórico en Brasil. Relaciones clientelistas y corporativistas, que aproximan lo público de lo privado, fueron estrategias utilizadas en varios momentos de la historia político-económica del país.

El estudio realizado por Maick Costa y Rodrigo Bandeira-de-Mello, de FGV-EAESP, utilizó datos del período de 2001-2008, disponibles en el anuario del periódico Valor Econômico: “200 Grandes Grupos”. La conexión política fue mapeada por la contribución financiera de los grupos a campañas políticas del 2002 y 2006. Por medio del Tribunal Superior Electoral fue posible obtener datos de las referidas donaciones: valor, destino (partidos, políticos individuales) y cuantos candidatos se eligieron y cuantos candidatos no se eligieron. La diferencia entre electos y no electos fue utilizada como medida de la intensidad de la conexión política. Ella representa también la eficiencia de las donaciones de los grupos empresariales. Con más candidatos elegidos, el grupo aumenta su fuerza política, su acceso a las informaciones y a otros recursos, así como la capacidad de influenciar en el proceso político, recursos importantes para garantizar el ingreso en determinados sectores.

En el período 2001 - 2008, los grupos empresariales brasileños mantuvieron un nivel de crecimiento en su número de empresas. Cuando se analizan solamente los 20 mayores grupos empresariales del país se hace notar también el mantenimiento en el ritmo de diversificación y un aumento más fuerte del nivel de integración vertical y en el número de empresas. Eso significa que, incluso con la mejora institucional del país, los grupos no tuvieron incentivos para ajustarse y reducir su diversificación, es decir, no dejaron de participar de un número menor de industrias y, además, pasaron a integrarse verticalmente cada vez más.

Por el lado opuesto, los 20 menores grupos empresariales en Brasil muestran una tendencia más fuerte al aumento de la diversificación y una tendencia más débil en la integración vertical. El crecimiento del promedio de la cantidad de empresas entre los menores grupos empresariales también corrobora el alza de la diversificación, una mayor participación en más industrias con el aumento de la cantidad de empresas.

Los resultados de las pruebas estadísticas muestran que cuanto mayor es la relación entre candidatos electos y no electos apoyados por un determinado grupo en una elección, mayor es el aumento del ingreso bruto, del número de empresas y de la diversificación del grupo, en el promedio de los cuatro años después de la elección. Además de incentivos económicos e institucionales, los factores políticos son extremadamente importantes para el crecimiento y diversificación de los grandes grupos empresariales.

Converse con el autor: rodrigo.mello@fgv.br

¿Qué determina el desempeño de las empresas?

ARTÍCULO EN FOCO:

¿Cuál es la importancia de la interacción entre empresa y su sector de actividad?

Eduardo Loebel

Uno de los temas centrales en la literatura sobre gestión es el debate sobre qué es lo que influye en el desempeño de las empresas a lo largo del tiempo. Los trabajos intentan comprobar si la rentabilidad persistente puede ser explicada por la propia empresa, por el sector de actuación, por resultados pasados u otros efectos. Generalmente, para explicar las diferencias de desempeño, los estudios se apoyan en dos perspectivas, adoptando la lógica del contraste para verificar la eficacia de la empresa con enfoque en la visión basada en recursos (VBR) con relación a la visión de la organización industrial (OI).

Bajo la perspectiva de la organización industrial, la hipótesis es que la diferencia de rentabilidad entre las industrias es mayor que las diferencias entre empresas del mismo sector. En VBR, las diferencias de rentabilidad dentro de la industria deben ser mayores que las diferencias entre las industrias. Existe también una variación de enfoque, por el cual se admite la existencia mutua del efecto-sector y del efecto-empresa y la interacción significativa entre ambos como codeterminante de la rentabilidad de la compañía y su persistencia a lo largo del tiempo.

El artículo “¿Cuál es la importancia de la interacción entre la empresa y su sector de actividad?” propone identificar qué influye en el desempeño de la misma y su persistencia temporal, concentrándose en la perspectiva de interacción, según la cual las perspectivas efecto-empresa y efecto-sector se perciben como complementarias en vez de contrarias.

Para analizar la importancia de los efectos del sector de actividad, empresa e interacción sector-empresa, Eduardo Loebel realizó un análisis cuantitativo de datos de empresas ubicadas en São Paulo. Utilizó como fuente la publicación “Quién es quién en el Gran ABC”, del *Diário do Grande ABC*, que presenta el ranking de las mayores compañías de la región. Se examinaron datos de 124 empresas entre 2001 y 2008. El desempeño fue medido por medio del retorno sobre activos (ROA) y de la ganancia operativa.

Con base en un referencial teórico, que incluyó los principales estudios de despliegue de la variancia del desempeño, el estudio se basó en siete hipótesis:

1. El efecto del sector de actividad es significativamente codeterminante del desempeño de la empresa.
2. El efecto de la empresa es significativamente codeterminante de su desempeño.
3. Existe un término de interacción significativa entre los efectos de la empresa y del sector de actividad que codetermina el desempeño organizacional.
4. Existe una significativa relación entre el desempeño observado de una empresa y su desempeño acumulado previo a lo largo del período en análisis.
5. El efecto de la empresa es significativamente codeterminante del desempeño acumulado a lo largo del período analizado.
6. El efecto del sector de actividad es significativamente codeterminante del desempeño acumulado a lo largo del período analizado.
7. El efecto de la interacción entre empresa y sector de actividad es codeterminante significativo del desempeño acumulado a lo largo del período analizado.

Los resultados fueron consistentes con resultados de trabajos anteriores y el estudio indica la existencia de los efectos de la empresa y de la industria y que el desempeño en el periodo analizado está relacionado al desempeño futuro. También fueron consistentes con otros estudios al mostrar que el efecto-empresa tiene peso mayor que el efecto-sector.

Sin embargo, el trabajo también reveló que la interacción entre efecto-empresa y efecto-sector fue insignificante, al contrario de estudios anteriores que indicaron resultados significantes y no significativos en diferentes contextos. Este resultado puede contribuir para futuros estudios sobre el tema.

Converse con el autor: eduardo.loebel@fgv.br

Políticas públicas y vínculos de negocios entre grandes y pequeñas empresas

ARTÍCULO EN FOCO:

Fostering linkages bet ween transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil

Delane Botelho y Milber Fernandes Morais Bourguignon

Cuando grandes compañías transnacionales ingresan a un país, la tendencia es que haya un impacto positivo sobre el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) locales. Sin embargo, una multinacional puede ser atraída a una economía en desarrollo debido a los incentivos fiscales, menores costos del trabajo o debido al acceso más fácil a recursos naturales. Si esta compañía importa mano de obra o compra de proveedores extranjeros, su contribución será menor. En este sentido, el gobierno puede tener un papel relevante para generar vínculos de negocios entre las grandes empresas y las PyMES.

Frente al interés creciente sobre la relación entre desarrollo económico y capacidad de las empresas en diseminar y absorber competencias, los autores del artículo "Fostering linkages between transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil" decidieron investigar el tema. El objetivo fue entender el papel de las políticas públicas que promueven vínculos de negocios en Brasil.

Los referidos vínculos pueden ser horizontales, incluyendo competidores; colaborativos, con aliados nacionales para fines estratégicos, tecnológicos o de gestión; o verticales, con proveedores, agentes o clientes nacionales, incluyendo licencias y acuerdos de franquicias.

Las filiales extranjeras pueden ayudar a proveedores y clientes nacionales a mejorar su competitividad, elevando los estándares de calidad de producción y de eficiencia, así como también, ofrecer apoyo y recursos para la adquisición de informaciones de mercado, gestión de proyectos, control de calidad y/o capacitación. Estos vínculos verticales pueden ser *upstream* (con proveedores y subcontratados), lo que se discute de forma profunda en el artículo; *downstream* (con clientes y agentes), o por la naturaleza del contrato (franquicias y licencias).

El impacto de una multinacional puede ocurrir de diversas formas, a saber: afectando el balance de pagos, las tasas de inversión local y stock de capital, el nivel de empleo o la competitividad de empresas locales. Por ello, los gobiernos necesitan implementar políticas para atraer empresas extranjeras y también para maximizar los despliegues positivos de su ingreso al país.

Para promover los vínculos de negocios, los gobiernos enfrentan algunos desafíos, entre los cuales se encuentran el de incentivar la competitividad de las empresas nacionales y generar un intercambio de informaciones. Deben también diseminar el conocimiento sobre las exigencias de multinacionales para con las empresas domésticas.

Sin embargo, esas políticas son más eficientes si se adoptan acciones para que las empresas locales estén abiertas a relacionarse con las multinacionales. Es importante que se cree un ambiente de negocios en el cual las relaciones entre las compañías se maximicen por medio de la creación y desarrollo de vínculos de negocios.

Para analizar los programas brasileños que tratan de fortalecer los vínculos mencionados, el estudio utiliza como referencia el Proyecto Vínculos y algunos de los principales programas de desarrollo de proveedores del país. El Proyecto citado fue elegido porque está dirigido a incentivar vínculos de negocios en regiones menos desarrolladas de Brasil, principalmente el norte y el nordeste, además de fortalecer las PyMEs por medio del aumento de la capacidad productiva local y de la eficiencia del sector empresarial interno. Los programas de desarrollo de proveedores se eligieron porque su principal objetivo es acelerar el crecimiento regional con la participación de empresas locales a partir de las inversiones de grandes compañías, principalmente en los sectores de industrias de base, minería, celulosa y papel.

El Proyecto Vínculos fue creado en el año 2004 y está formado por un comité gestor cuyo enfoque es articular compañías, asociaciones y organizaciones capaces de generar vínculos de negocios en una región específica. El citado comité es responsable por las decisiones estratégicas y orienta las acciones del proyecto. La gestión de los programas de desarrollo de proveedores queda a cargo de quien haya tomado la iniciativa de promover los vínculos de negocios. En Maranhão, por ejemplo, el gobierno del estado intervino para aplicar la metodología, mientras en Pará, la iniciativa fue de una multinacional.

El estudio utilizó como fuente entrevistas con agentes de diversas organizaciones, entre los cuales había representantes de asociaciones estatales de la industria, del Proyecto Vínculos (Estados de Pernambuco, Bahia, Ceará, Amazonas y São Paulo), empresas de consultoría, representantes del gobierno del estado y federal, incluyendo el Ministerio del Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, así como APEX; gestores de corporaciones transnacionales y de las PyMEs y de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Converse con el autor: delane.botelho@fgv.br

La disputa por el consumidor de baja renta

ARTÍCULO EN FOCO:

Competencia entre pequeñas y grandes empresas minoristas en el contexto de la base de la pirámide

Edgard Barki

El crecimiento de los mercados emergentes ganó importancia dentro de las estrategias de los grandes *players* globales. Al intensificar sus inversiones en esos países, las empresas multinacionales han apostado cada vez más en modelos de negocios para atender las poblaciones de menor renta, cuyo poder de compra ha aumentado a lo largo de los últimos años. Los grandes minoristas han disputado la preferencia de las personas de este estrato social con pequeñas compañías locales. El artículo “Competencia entre pequeñas y grandes empresas minoristas en el contexto de la base de la pirámide”, de Edgard Barki, trata de entender cómo se da la dinámica de esta competencia.

Se realizó un análisis de datos con consumidores y gerentes de dos comunidades de la ciudad de São Paulo, São Miguel Paulista y Jardim Ângela, donde predominan consumidores de baja renta, existe la presencia de *favelas* y de un comercio minorista de calle dinámico en los segmentos de alimentos, textiles, calzados y construcción civil. En las vías cercanas a los supermercados, se entrevistaron a 209 consumidores. Los mismos respondieron un cuestionario, por medio del cual se trató de identificar la tienda en que realiza la mayor parte de sus compras, la justificación de la preferencia y las principales cualidades que los llevan a elegir un supermercado. Se

entrevistó solamente a las personas responsables por las compras en el domicilio. También se realizaron entrevistas con gerentes de las tiendas ubicadas en las dos regiones para entender las estrategias y la percepción de los supermercados con relación a los consumidores y sus competidores.

Ambientes competitivos diferentes fue otro punto para la elección de las dos comunidades. En Jardim Ângela existe un comercio minorista local maduro y, por eso, con mayores barreras al ingreso de grandes compañías. Por el otro lado, en São Miguel Paulista existen empresas locales menos evolucionadas, ambiente en el cual podría ser más fácil el ingreso de nuevos competidores. Esas características permitieron investigar “[...] la influencia de la etapa de desarrollo del sector minorista sobre el impacto de la llegada de los grandes comercios minoristas”.

En los dos barrios se encontraron tres tipos de empresas: pequeñas tiendas locales, cuyo ingreso es suficiente solamente para mantener al propietario; cadenas de tiendas también locales, con cinco a diez puntos de venta, como Satmo, en Jardim Ângela e Higas, en São Miguel Paulista y grandes minoristas como Todo Dia, Walmart, Assaí y Extra, del grupo Pão de Açúcar, en São Miguel Paulista y Extra, en Jardim Ângela.

Según Barki, el estudio constató que en las dos comunidades las empresas locales son competidores importantes para los grandes minoristas. En São Miguel Paulista, la disputa es más reciente, pues Todo Dia e Higas abrieron sus tiendas solo un año antes del análisis. Las preferencias por esos supermercados es resultado del menor precio practicado. Dicho caso es también el de Assaí. En Jardim Ângela, Satmo es un comercio minorista local competitivo que domina la región.

El artículo sugiere que hay diferentes contextos en la competencia por los consumidores de la base de la pirámide. Existen regiones con comercio minorista local más evolucionado, como Jardim Ângela, en las cuales puede ser más difícil el ingreso de un gran minorista y otras con comercio minorista menos desarrollado, como São Miguel Paulista, en las cuales puede ser más fácil el ingreso de un gran minorista y donde el impacto sobre el vecindario puede ser mayor.

De la misma forma que estudios anteriores, este trabajo también detectó que los grandes minoristas son competitivos al ofrecer “beneficios funcionales”, como menor precio y variedad (propuesta de Assaí), menor precio (propuesta de Todo Dia) o promociones y variedad (propuesta de Extra). Los competidores locales apuestan en el hábito (caso de Satmo) y en la tradición (caso de Higas). Éstos parecen tener una relación más cercana por el lado emocional con los residentes de los barrios. Ellos se diferencian también con relación a las pequeñas tiendas locales, ofreciendo asimismo beneficios funcionales. Satmo apuesta en el menor precio de la región e Higas en la mayor variedad y atmósfera de su tienda.

Para Barki, las fuentes de ventaja competitiva son diferentes entre los diversos tipos de competidores (pequeñas tiendas locales, redes locales y grandes minoristas). El comercio minorista local tiene formas de protegerse del ingreso de los grandes players, atendiendo a las necesidades de los consumidores de baja renta.

El estudio constató también que en la elección de una tienda se observan resultados contradictorios sobre la importancia del precio. De la misma forma que los consumidores de alta renta enfatizan otros factores además del precio, los consumidores de baja renta pueden buscar una propuesta de valor adecuada y no solamente el menor precio. Eso puede indicar la necesidad de metodologías diferentes e innovadoras para recolectar ese tipo de datos en una comunidad de la base de la pirámide, lo que concuerda con las conclusiones de otros estudios.

Converse con el autor: edgard.barki@fgv.br

Cómo la industria del tabaco utiliza los puntos de venta para acciones de marketing

ARTÍCULO EN FOCO:

Promoción de cigarrillos en el comercio minorista de São Paulo

Inês Pereira

De acuerdo con el Instituto Nacional del Cáncer, todos los años 200 mil brasileños mueren de forma temprana debido a enfermedades causadas por el tabaco. En todo el mundo, se estima que el cigarrillo será responsable por la muerte de 6,4 millones de personas en el año 2015, lo que equivale al 10% del total de muertes previstas, según estudio publicado en PLoS Med. Una de las principales recomendaciones de la Organización Mundial de Salud (OMS) para combatir el tabaquismo es la prohibición de la publicidad y promociones de cigarrillos. Entre las acciones de marketing que deben ser prohibidas, la OMS incluye aquellas realizadas en los puntos de venta: *displays*, materiales promocionales y colocación del producto a la vista de los consumidores.

Sin embargo, la legislación brasileña, actualmente, no contiene ninguna restricción a la exposición de cajetillas de cigarrillos o a promociones en los puntos de venta, que se convirtieron en el principal objetivo de las iniciativas de divulgación de la industria del tabaco. Como ya se comprobó en estudios internacionales, esas acciones promocionales en tiendas de conveniencia, tiendas comunes y bares se han mostrado eficaces en el incentivo al consumo de cigarrillos, particularmente entre los jóvenes. Un estudio sobre el asunto con 2.125 estudiantes de California, publicado en *American Journal of Public Health*, reveló que el adolescente que frecuenta puntos de venta que reciben ese tipo de material promocional tiene una probabilidad 50% superior de fumar alguna vez en la vida.

Promociones en puntos de venta también dificultan el abandono del vicio. Estudio publicado en *Addiction* constató que, al ver *displays* de cigarrillos, el 34% de las personas que habían intentado dejar de fumar el último año y el 34% de los fumadores recientes se sintieron tentados a comprar el producto. El mismo estudio reveló que una en cada cinco personas que intentaban dejar el cigarrillo y una en cada ocho que lo habían dejado recientemente trataban de evitar los puntos de venta donde generalmente los compraban, como forma de evitar una recaída. Aproximadamente una tercera parte de los fumadores apuntó que dejar el vicio sería más fácil si se retirara la publicidad de los cigarrillos de las tiendas donde realizan sus compras.

Considerando la relevancia del problema, la investigadora Inês Pereira, del Centro de Estudios GVsaúde, con el apoyo de la Alianza de Control del Tabaquismo (ACT), decidió estudiar las acciones promocionales de la industria brasileña de tabaco en los puntos de venta. En mayo de 2010, la investigadora coordinó un estudio en 429 establecimientos comerciales distribuidos en la ciudad de São Paulo, 209 de los cuales eran bares o cafeterías, 114 panaderías y 106 quioscos de diarios y revistas. Se evaluaron cinco tipos de variables: la ubicación de los cigarrillos y del contenido promocional (por ejemplo, si se encontraban cerca del cajero o de los dulces), el tipo de material promocional (*displays* luminosos o no, afiches, carteles), la cantidad de promociones (solamente en el área en que se exponen los cigarrillos o también en otras áreas), la presencia de otros artefactos (como relojes, banderas, porta-canastos de compras y venta vinculada de productos con cigarrillos) y, finalmente, la comercialización de productos semejantes (como pipas, cigarros, tabaco en cuerda).

El estudio mostró una generalizada exposición de cigarrillos y materiales promocionales de la industria del tabaco en los puntos de venta de la ciudad de São Paulo, principalmente en las panaderías. Cajetillas de cigarrillos estaban visibles para el público adulto en casi la totalidad de los establecimientos. Los cigarrillos también estaban al alcance de la vista de los niños, siendo frecuente su ubicación cerca de dulces y chocolates. En la mayor parte de los puntos de venta, el material promocional estaba en el área en que se encontraban expuestos los cigarrillos, siendo muy común la exhibición de *displays* de cigarrillos y carteles con los precios de los productos.

Los resultados son parecidos a los de estudios semejantes realizados en varias partes del mundo y revelan que también en Brasil, representado en este caso por su mayor ciudad, la industria del tabaco explota intensamente la oportunidad de divulgar sus productos en los puntos de venta. “Esa conclusión es bastante preocupante”, afirma la autora del estudio, Inês Pereira. Según la literatura sobre el tema, ese tipo de promoción sin restricciones en los puntos de venta ofrece la percepción de que cigarrillos son seguros para consumo y aceptados socialmente, lo que afecta particularmente a niños y adolescentes. También hace que los clientes de panaderías, bares, cafés y quioscos de diarios y revistas sean más susceptibles a demostrar interés por fumar y dificulta, a aquellos que consumen, abandonar el vicio.

Diversos estudios presentan los problemas de salud pública relacionados a la acción promocional de la industria del tabaco. La evidencia de que en Brasil existe presencia masiva de cigarrillos y material de promoción en los puntos de venta refuerza la necesidad de implementar en el país las recomendaciones de la OMS, de acuerdo con Inês Pereira. “Las acciones promocionales de la industria del tabaco en los puntos de venta realmente funcionan. Por lo tanto, para controlar el tabaquismo y promover la salud pública es muy importante que ese tipo de acción sea severamente restringido”, afirmó.

Converse con la autora: ines.pereira@fgv.br

Comportamiento del consumidor con relación a los polos minoristas

ARTÍCULO EN FOCO:

Centros comerciales o polos minoristas de calle: comparando las preferencias de la baja renta

Juracy Gomes Parente



Cuáles son las preferencias y el comportamiento de compra del consumidor de baja renta en polos minoristas de calle? ¿Cuáles factores explican la satisfacción y la intención de compra del consumidor cuando elige entre un polo minorista de calle o un centro comercial? ¿Cómo la percepción de atracción se configura en diferentes segmentos de consumidores? Encontrar respuestas a estas preguntas es la propuesta del artículo “Centros comerciales o polos minoristas de calle: comparando las preferencias de la baja renta”.

Existen pocos estudios que tratan de entender qué determina las preferencias de los consumidores por centros comerciales o por polos minoristas de calle. Los autores destacan el estudio publicado el 2007 por Cathy Hart y colaboradores, “Enjoyment of shopping experience: impact on customers’ repatronage intentions and gender influence”, que comparó las percepciones e intención de recompra en centros comerciales y polos comerciales de calle en el Reino Unido. También citan el trabajo

de Christoph Teller, "Shopping streets versus shopping malls: determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers point of view" de 2008, que investiga la intención de compra de los consumidores en centros comerciales y en polos minoristas de calles en Viena, Austria. En Brasil, al buscar en publicaciones científicas nacionales, los autores no encontraron trabajos que trataran el comportamiento del consumidor con relación a estos aglomerados minoristas.

Sin embargo, el asunto es relevante. Pues, el comercio minorista brasileño vive una tendencia, ya observada en otros países, de crecimiento fuerte y continuo de los centros comerciales, con reducción de los polos minoristas de calle, reflejo, según los autores, de un "[...] cambio en la preferencia del formato del aglomerado minorista en la perspectiva del marketing y del punto de vista del consumidor".

A lo largo de las últimas décadas, los centros comerciales se convirtieron en polos de compra y recreación, principalmente para las clases media y alta. Reciben inversiones crecientes y, cada vez más, presentan mejoras en sus instalaciones. Los polos de calle sufren un proceso continuo de deterioro. Los últimos años hubo una expansión de centros comerciales dirigidos a la población de menor renta, impulsada por la inclusión de capas de menor poder de compra al mercado consumidor y expansión de la Clase C. Este movimiento es el que amenaza los tradicionales polos minoristas de calle.

Los autores llaman la atención para las consecuencias de esta tendencia. Además de los impactos económicos, existen consecuencias sobre la vitalidad de los centros urbanos, los cuales dependen, en gran medida, de los polos minoristas de calle. Diferente de los centros comerciales, menos integrados a la comunidad donde están instalados, los polos son sistemas más abiertos que promueven una intensa relación de intercambio con la región donde se encuentran. Según los autores, "[...] los polos minoristas de calle son locales más democráticos y más accesibles a los consumidores no motorizados, atendiendo de forma amplia a la población de baja renta". En varios países la importancia de los polos minoristas de calle ya fue percibida por las personas responsables por las políticas públicas. En función de esa constatación, existen movimientos importantes para revitalizar áreas centrales que consideran positivos dichos polos.

Para investigar las percepciones y las preferencias de los segmentos de baja renta con relación a polos minoristas, se realizó un estudio con aproximadamente 300 consumidoras en tres importantes polos minoristas de calle de la ciudad de São Paulo. Los mismos fueron los ubicados en los barrios de São Miguel Paulista, Vila Nova Cachoeirinha y Capão Redondo. Con promedio de edad de 36 años, el 78% de las entrevistadas tienen, como máximo enseñanza media y el 86% poseen renta familiar mensual hasta R\$ 1.750.

Aunque indiquen que están satisfechas con los centros comerciales, las consumidoras señalaron mayor intención de adoptar regularmente los polos minoristas como local para sus compras. Los centros comerciales son mejor evaluados en relación al ambiente, infraestructura e imagen, mientras que los polos presentan ventaja en términos de acceso y valor.

El trabajo ofrece subsidios para políticas públicas que promuevan el dinamismo y la revitalización de los polos minoristas de calle, pues señala cuáles son los determinantes de la vitalidad de los mismos.

Converse con el autor: juracy.parente@fgv.br

Redes sociales y marca corporativa

ARTÍCULO EN FOCO:

Social practices and the construction of trust and engagement in online brand fan pages

Eliane Pereira Zamith Brito

Debido a la globalización y a la creciente complejidad de los entornos de negocios, aumentó la importancia de la marca corporativa para las empresas. Con la “comoditización” de los productos, la inversión en posición de la imagen corporativa ha sido la práctica de muchas compañías, que trabajan o reestructuran la arquitectura de sus marcas, especialmente las que compiten en el mercado con productos con ciclos de vida cada vez más cortos.

Con el surgimiento de las redes sociales, los consumidores obtuvieron la oportunidad de expresarse e interactuar con las empresas, ayudando a crear valor o contribuyendo para destruir su reputación. Para las organizaciones que se ocupan de los consumidores brasileños, se trata de una oportunidad. En Brasil, existen casi 80 millones de usuarios de internet que gastan una parte significativa de su tiempo *on-line* en redes sociales. De esa forma, las compañías deben incorporar las redes sociales a sus estrategias de comunicación, para incentivar el boca a boca, crear valor para la marca a través de las comunidades o recolectar ideas y tener feedbacks de un entorno co-creativo. Sin embargo, ¿Cómo las organizaciones pueden aprovechar esas oportunidades?

El artículo “Social practices and the construction of trust and engagement in online brand fan pages” analiza cómo las prácticas sociales afectan la construcción de una imagen, investigando tres fans pages en la red social Facebook, patrocinadas por tres organizaciones que dependen mucho de la fuerza de su marca corporativa: la marca de jeans Levi's, el banco español Santander y la Organización No Gubernamental (ONG) ambientalista Greenpeace. Las tres instituciones concentraron esfuerzos en medias sociales,

principalmente en sus *fan pages* en Facebook, justificando la elección de este canal, que fue profundamente analizado por la autora.

El objetivo del trabajo fue comparar una marca corporativa (Santander) con una marca de producto (Levi's) y una marca pública (Greenpeace), con el fin de descubrir cómo las prácticas y la creación de valor interactúan entre diferentes tipos de organizaciones y si sería posible inferir prácticas comunes entre ellas. Con el objetivo de identificar las prácticas sociales, la autora ingresó al mundo virtual con un enfoque basado en la llamada "netnografía", una adaptación de la etnografía a internet.

Los análisis de Eliane Brito muestran que la imagen de la marca corporativa es afectada de forma dinámica por las marcas y consumidores en las *fan pages* de las organizaciones en Facebook. La construcción de esa imagen depende de los niveles de confianza y del comprometimiento creados en la *fan page*. La confianza y la participación, a su vez, se construyen a través de determinadas prácticas para que sean útiles en la creación de valor de la marca.

El estudio determinó diferentes prácticas entre las *fan pages*, que resultan en niveles de participación y confianza o desconfianza, bastante diferentes. Una probable explicación sobre ello estaría relacionada a cómo esas marcas se construyeron fuera de la *fan page*. Levi's, por ejemplo, es una marca de moda y simbólica por sí misma. Greenpeace también es una marca simbólica para el usuario. El banco Santander, por su parte, trata de asociarse a símbolos de sofisticación y cultura. En este caso, muchos consumidores lo perciben como una marca experimental, en el sentido de que lo que importa es la forma como se prestan los servicios y no los propios servicios.

Otra posible causa de las diferencias es el nivel de comprometimiento del consumidor con la marca. Los fans de Levi's están profundamente comprometidos con el producto de la empresa, pues van a la tienda a comprar y usan los vaqueros. En la *fan page* de Greenpeace, las personas participan solamente para mostrar que están preocupadas con el medio ambiente, no es una "participación real". Con Santander, la participación es bien menor. Muchas veces la relación con el banco ni siquiera fue una elección del consumidor, fue determinada por el empleador o por familiares, o incluso fueron forzados a convertirse en clientes porque su banco fue comprado por esa entidad bancaria.

Además, la característica del negocio y de la marca tiene una influencia natural sobre la construcción de la confianza y de la participación. Hay una predisposición de los consumidores en involucrarse con una marca que las empresas deben aprovechar. Aunque la predisposición no sea una fuerza determinista, tiene una fuerza inercial que influye en la construcción de la imagen de marca, según la autora.

El artículo destaca el desequilibrio entre consumidores y empresas en las páginas de Facebook. Las marcas pueden dirigir las conversaciones y hacen eso de una forma que inspira a los consumidores a compartir experiencias personales, negativas o positivas. Para Eliane Brito, las organizaciones deben oír a los consumidores y saber qué es importante para ellos. Entre los consumidores de vaqueros Levi's, la empresa explota la tradición de la marca y la usa para destacar en las conversaciones la importancia del producto en la vida de las personas. En la página de Greenpeace, se aprovecha la disposición de los consumidores en divulgar sus mensajes, lo que lleva a la ONG a publicar asuntos relevantes para el medio ambiente. Finalmente, Santander, según el entendimiento de la autora, parece no notar que los consumidores quieren solamente que sus problemas sean solucionados, pues no interactúa solucionar eventuales insatisfacciones e insiste en temas simbólicos que no son importantes para los clientes.

Converse con la autora: eliane.brito@fgv.br

La influencia de la Guerra Fría en la creación de FGV-EAESP

ARTÍCULO EN FOCO:

The Cold War and management education in Brazil: the point four program and the Escola de Administração de Empresas de São Paulo, de la Fundación Getulio Vargas (FGV-EAESP)

Rafael Alcadipani da Silveira y Carlos Osmar Bertero

La segunda mitad del siglo XX fue marcada en gran medida por la Guerra Fría, que dividió el mundo en dos modelos opuestos de estilos de vida. Justamente en los primeros años de ese período, después de la Segunda Guerra Mundial, tuvo lugar el desarrollo y difusión de los métodos y teorías del área de administración, cuando surgen en Estados Unidos prácticas específicas de gestión basadas en la eficacia, eficiencia y maximización de resultados. Estos modelos se exportaron a gran parte del mundo occidental, incluso a Brasil y países asiáticos.

Analizar el papel de la Guerra Fría en la divulgación de las teorías de gestión de negocios en Brasil es la propuesta del artículo intitulado "The cold war and management education in Brazil: the Point Four Program and the Escola de Administração de Empresas de São Paulo de la Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)", elaborado por los investigadores Rafael Alcadipani y Carlos Osmar Bertero. Según los autores, "[...] la literatura sobre el asunto muestra la influencia de la Guerra Fría sobre la elaboración de

teorías, prácticas de gestión y desarrollo en los Estados Unidos.” Este movimiento influyó a FGV-EAESP, la más influyente escuela de administración de empresas de América Latina.

En la disputa por la supremacía global, los Estados Unidos y la Unión Soviética nunca entraron en guerra abierta, pero pasaron por hostilidades en varios niveles y la ideología fue una de las armas más importantes. En el intento de atraer o mantener naciones en su entorno de influencia, norteamericanos y soviéticos terminaron moldeando el comportamiento y la forma como las personas percibían el mundo. Para Estados Unidos, su papel era el de liderar Occidente en la defensa de la democracia y de la economía de mercado, que valoriza la libre iniciativa del individuo. Otra estrategia para mantener lejos a la “amenaza comunista”, y que determinó la trayectoria de la enseñanza en el área de gestión, fue la idea que era necesario consolidar el capitalismo en el tercer mundo, promoviendo el desarrollo y la modernización de esos países, según estándares y directivas del país norteamericano.

Los autores citan el discurso de asunción del mandato del presidente Harry Truman (1884-1972), donde está el famoso Punto IV, pronunciado en enero de 1949 y que presentó cuatro pilares para la política externa norteamericana en la defensa de Occidente contra el comunismo. Los puntos eran: apoyo a las Naciones Unidas y sus órganos; continuación de los programas de recuperación económica de Europa; y fortalecimiento de las naciones “amantes de la paz” contra eventuales ataques. El cuarto punto (*Point IV*) anunciado por el presidente era que: “Tenemos que iniciar un programa nuevo y audaz para llevar los beneficios de nuestros avances científicos y del progreso industrial disponibles para la mejora y crecimiento a las áreas subdesarrolladas. Más de la mitad de las personas del mundo viven en condiciones cercanas a la miseria. Su alimentación es inadecuada. Son víctimas de enfermedades. Su vida económica es primitiva y estancada. La pobreza es un obstáculo y una amenaza tanto para ellos como para las áreas más prósperas”.

Así, además de la ayuda financiera a los países del Occidente, el gobierno norteamericano decidió también ofrecer asistencia técnica y enviar delegaciones para formar individuos, difundiendo el capitalismo según los valores de Estados Unidos. De esa forma, la Guerra Fría contribuyó para propagar el modelo de productividad norteamericano en el mundo y determinó las orientaciones estratégicas y productivas de las organizaciones en muchos países.

Para Alcadipani y Bertero, el *Point Four Program* influyó en la creación y planificación de la EAESP. Ayudó financieramente en el establecimiento de la escuela cuando la elite brasileña todavía no reconocía su importancia para el desarrollo económico de Brasil. Este apoyo incluyó contratación de profesores norteamericanos, formación de profesores brasileños en Estados Unidos y la creación de una biblioteca, amén de la construcción del edificio de la escuela. Además, los primeros diez años de EAESP, el *Point Four Program* influyó en su gestión, por medio de su participación en el Consejo de Administración.

Los autores destacan que la fuerte influencia del citado programa durante los primeros años de la escuela no representó persecución a los comunistas y otros movimientos típicos de la cultura de la Guerra Fría. Aunque haya seguido adoptando el modelo norteamericano, incluso después de la retirada del apoyo financiero, la escuela mantuvo algunos profesores marxistas o que tenían posiciones críticas con relación al liberalismo dominante en Estados Unidos.

Converse con el autor: rafael.alcadipani@fgv.br

Mujeres en la Academia

TEXTO EN ENFOQUE:

Diversidad sexual y trabajo

São Paulo: editora Cengage, 2011, capítulo 8.

Maria Ester de Freitas

Estudios sobre géneros son cada vez más comunes en la literatura organizacional y sociológica, presentando diferentes enfoques y reforzando la enorme importancia que han asumido las mujeres en el mercado de trabajo las últimas décadas en todo el mundo. Sin embargo, poco se ha hablado sobre el ejercicio de profesiones más calificadas, aunque las mujeres sean actualmente portadoras de mayor escolaridad, tanto en los cursos de graduación como en posgrados, incluso en Brasil.

Las sociedades contemporáneas son resultantes del triunfo de la ciencia, siendo que el desarrollo técnico-científico es uno de sus más relevantes pilares en la diferenciación entre países y fuente de crecimiento o de dependencia en el universo de los descubrimientos, invenciones y ventajas generadas por la aceleración tecnológica.

Este estudio tuvo como objetivo la investigación de un segmento específico del trabajo intelectual altamente calificado: el de científicas brasileñas. Entendemos que un potencial solo se realiza en el uso de las capacidades que señala, por lo tanto, el hecho que las mujeres tengan actualmente mayor número de años de estudio que los hombres debería, en principio, significar mayor participación en profesiones que exigen más calificación.

Tenemos claro que la naturaleza creó dos seres humanos, con sexos distintos, completos y absolutos. Hombres y mujeres no son mitades, sino unidades en sí mismas e interdependientes, pero las culturas, a lo largo de la Historia, construyeron procesos de dominación y de subordinación que han relegado las mujeres a papeles poco visibles y desvalorizados socialmente, excluyéndolas del acceso a las escuelas y universidades hasta el último siglo, en particular hasta la segunda mitad del siglo XX.

El trabajo científico exige formación específica, inteligencia, disciplina y creatividad y ninguno de esos atributos es privativo del sexo masculino. Sin embargo, en universidades y centros de estudios en todo el mundo las carreras científicas, particularmente en las ciencias exactas, son todavía ejercidas prioritariamente por hombres. Las mujeres, en el transcurso del tiempo, tuvieron que enfrentar enemigos poderosos, como filósofos, clérigos, la aristocracia, la medicina y las academias científicas, en la búsqueda de acceso a los estudios, revirtiendo, en poco tiempo, un escenario extremadamente difícil.

No obstante, es necesario reconocer que en la última década muchas universidades de primera línea norteamericanas y europeas han tratado de definir políticas para elevar el nivel de su diversidad sexual interna, tanto en su cuerpo docente como entre los estudiantes. En gran medida, ello es resultado del escándalo provocado por el rector de la Universidad de Harvard, en el 2006, con la apertura de un debate mundial más amplio sobre las reales oportunidades de las mujeres en la academia.

En Brasil, la situación no es diferente de la situación mundial, es decir, es pequeño el índice de mujeres que ocupan posiciones más elevadas en la carrera académica y, particularmente, en altos cargos y en los comités científicos en las instituciones federales y estatales que definen y fomentan los estudios científicos.

El estudio analiza datos de los cursos de posgrado en Brasil y demuestra que las justificaciones para la ausencia de mujeres en posición de destaque en la investigación brasileña sigue el mismo camino de siempre: responsabilidad por la familia, reloj biológico sincronizado con el de la inversión en la carrera, adaptación de la mujer a las demandas de la profesión del marido, falta de disponibilidad para viajes constantes, pocas mujeres en cargos de decisión que implementen cambios en el círculo vicioso y escaso reconocimiento de los pares masculinos de que eso es un problema que debe solucionarse.

El trabajo concluye que el cambio del escenario actual solo será posible con un esfuerzo conjunto que incluya a toda la cadena escolar y la mentalidad familiar, que todavía condicionan a las niñas a jugar con muñecas y maquillaje, mientras los niños reciben como regalos juguetes que estimulan el pensamiento y el interés técnico-científico. Necesitamos escuelas y profesores que estimulen la curiosidad y el deseo de saber, independientemente del sexo de los alumnos. Es necesario otro tipo de escuela, que asuma el compromiso de involucrar a todos los alumnos en actividades y en el aprendizaje científico, desarrollando al máximo sus potencialidades.

Este estudio generó el capítulo ocho del libro "Diversidad Sexual y Trabajo", organizado por Maria Ester de Freitas y Marcelo Dantas, que incluye contribuciones de autores brasileños de las áreas de Administración, Psicología y Antropología. Los demás capítulos tratan sobre la construcción sexual de Brasil, sexualidad y trabajo en la visión psicoanalítica, las nuevas masculinidades, cuerpo/sexo y género, gays y travestis en el ambiente de trabajo, estigmas profesionales, quiénes son los nuevos dueños de la cocina, el género y el trabajo con la muerte violenta y, género en el entorno académico, en la artesanía y en la gestión de las empresas.

Converse con la autora: ester.freitas@fgv.br

La diversidad global y el impacto sobre las prácticas de gestión

ARTÍCULO EN FOCO:

From grobal management to global management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology

Rafael Alcadipani da Silveira y Alexandre Reis Rosa

El artículo "From grobal management to glocal management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology" demuestra como las prácticas de gestión se difundieron alrededor del mundo como un fenómeno oriundo de Estados Unidos.

Los estudios sobre globalización pueden dividirse en dos vertientes. Existe la visión estándar que trata el asunto como fenómeno económico, una nueva etapa del capitalismo en la cual las fuerzas de mercado crecen a partir de políticas neoliberales que tienden a debilitar los estados nacionales. Y también tenemos, un segundo enfoque, según el cual la globalización involucra las dimensiones política, tecnológica y cultural. La globalización sería un proceso de "desterritorialización" de las actividades sociales. A partir de ella, el espacio se remodela de manera que las fronteras geográficas ya no son una barrera para las relaciones económicas, culturales y políticas.

Este segundo abordaje lleva a argumentos a favor y en contra de la globalización. Para los que tienen una visión positiva, la globalización crea nuevas oportunidades económicas, políticas y culturales. Los críticos, por su parte, la consideran como una nueva forma de imperialismo, que aprovecha el final de las fronteras para imponer la lógica del mercado.

Frente a estos dos enfoques, ¿Cuál sería el papel de la administración en el escenario global? Como área del conocimiento académico, la gestión de negocios es un fenómeno global. Se enseña en casi todas las universidades del mundo y es practicada por corporaciones, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, etc. Esta característica global implica que hay un entendimiento de que las teorías sobre gestión desarrolladas por los países occidentales, principalmente en Estados Unidos, pueden aplicarse perfectamente en otros locales. El presupuesto de esta visión es que el conocimiento en gestión puede aplicarse universalmente y es, supuestamente, neutro. Sin embargo, si se adopta una visión crítica y desde el punto de vista de América Latina, región receptora de conocimientos de prácticas de gestión, es posible apuntar muchos problemas, principalmente en la relación entre la visión de la gestión global y los conocimientos y experiencias locales.

La lógica por tras de ese efecto está vinculada a un contexto más amplio. El conocimiento local, considerado particular, está subordinado al pensamiento global, entendido como universal. Esta relación desigual fue denominada “colonialidad del poder” por el sociólogo peruano Aníbal Quijano, y el modo como esa diferencia epistemológica fue (re)producida es denominada “pensamiento abisal” por el académico portugués, también sociólogo, Boaventura de Souza Santos. En ambos, hay una línea que divide las experiencias, los conocimientos y los *players* en dos grupos sociales que habitan cada lado del “abismo”.

Por un lado, el conocimiento hegemónico, útil, comprensible y visible producido por el Norte, representado por Estados Unidos y por Europa y, por el otro, el conocimiento inferior, inútil o peligroso e ininteligible que se destina a ser olvidado producido por el Sur, representado por los países que no alcanzaron el “desarrollo” del norte. En términos de gestión, eso significa una relación colonial en la cual existe la visión de que los conocimientos adecuados para administrar una organización producidos por el Norte prevalecen naturalmente.

En el texto “Rethinking globalization: glocalization/globalization and something/nothing”, el investigador George Ritzer discute cómo el fenómeno puede ser visto en términos de una composición de dos mecanismos contrarios: la globalización y la glocalización. Globalización sería el deseo del imperialista de imponerse en varios lugares del mundo y de ver el aumento de su poder, influencia y ganancias. Globalización incluye subprocesos como americanización, “mcdonaldización” y capitalismo. En oposición a esta noción, Ritzer propuso la noción de glocalización, visión que enfatiza la heterogeneidad global y tiende a rechazar la idea de que fuerzas que emanan del Occidente resultarán en una homogeneidad cultural.

Considerar la teoría y la práctica de gestión por el punto de vista del Sur significa tomar en cuenta el principio de que el mundo es epistemológicamente diversificado y eso enriquece la capacidad del ser humano de administrar y organizar su vida social.

Converse con el autor: rafael.alcadipani@fgv.br

La adopción de nuevo estándar contable internacional

ARTÍCULO EN FOCO:

Impacto total de la adopción del NIIF en los resultados de las empresas brasileñas de capital abierto

Edilene Santana Santos

La adopción del estándar contable internacional (IFRS, en su sigla en inglés) por parte de Brasil ocurrió después de la reglamentación de la Ley 11.638/07. Dividido en dos etapas, el proceso de convergencia empezó en el 2008 y terminó en el 2010. El cambio ofreció innumerables ventajas a las empresas brasileñas, tales como suministrar informaciones con más calidad para accionistas, inversionistas y autoridades responsables; permitir la comparabilidad contable con compañías de 180 países; y reducir la complejidad y los errores contables, entre otras.

Sin embargo, produjo también efectos en los resultados de las compañías brasileñas, asunto tratado por el artículo "Impacto total de la adopción de NIIF en los resultados de las empresas brasileñas de capital abierto", que analizó el resultado de 380 empresas no financieras listadas en BM&FBOVESPA. El estudio es el que cierra una serie de trabajos de la autora, realizados entre 2009 y 2010, que abordaron cada etapa del proceso de convergencia para el IFRS, y construye, por la primera vez,

una serie histórica de los impactos de la adopción del estándar internacional contable en los resultados de las compañías brasileñas, desde el inicio de la transición en 2008 hasta su conclusión final en 2010.

La autora destaca la importancia del tema. Pues, al fin y al cabo, los impactos del cambio de estándar contable en un corto período de tiempo interesan no solamente a la academia, sino también a inversionistas, analistas, reguladores y otros agentes del mercado interesados en el análisis económico-financiero de las compañías. Con NIIF, hubo cambios significativos en el lucro y en el patrimonio neto (PN) de la mayoría de las compañías brasileñas de capital abierto, confirmando previsiones de los estudios anteriores de Santos con relación al nuevo estándar contable.

La autora informa que la determinación de la segunda etapa de la convergencia generó un incremento medio del 15% en la ganancia de 2009 y el 34% y 38%, respectivamente, en el patrimonio neto inicial y final de 2009. Todas las métricas se consideraron estadísticamente significativas por la prueba t de *Student*, a un *p-value* máximo del 1,32%.

Con la suma de los resultados de la segunda etapa con los de la primera, el estudio constató crecimiento medio del 24% en las ganancias y el 30% en el patrimonio neto de las compañías, cuando ya estaba concluida la convergencia. Según la autora, aunque la división del proceso de adopción de NIIF en Brasil en dos etapas pueda haber diluido, dispersado y, a veces, generado efectos antagónicos entre las mismas, después de *full* NIIF, en 2010, la mayor parte de las empresas brasileñas había obtenido aumento de ganancia y del patrimonio.

Aceptando la hipótesis que el estándar NIIF es más eficiente para retratar la realidad económica de una compañía, el estudio demuestra que la mayoría de las empresas tenía un desempeño mejor que el determinado anteriormente por la contabilidad brasileña tradicional. Según Santos, el trabajo que investigó los impactos de la adopción de NIIF por parte de las empresas brasileñas confirma la teoría de Sidney J. Gray. Los resultados del estudio respaldan la hipótesis de conservadurismo del estándar contable del país.

Según Gray, en el sistema contable brasileño, así como en el de otros países como Francia, Alemania, Italia, Japón, Bélgica, España, Portugal y países de América Latina, el conservadurismo sería resultado del hecho de priorizar los impactos tributarios en la evaluación de la ganancia.

Diferentemente de ello, el modelo anglo-americano está dirigido principalmente a inversionistas. En "Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally", Gray propuso una metodología para medir los impactos de estas diferencias en los resultados de las empresas y para comparar los diferentes sistemas contables.

Santos y otros autores ya habían utilizado el índice de Gray en dobles estados financieros de empresas de Brasil, Argentina, Chile y México, con ADRs en la bolsa de valores de Nueva York en el período 2001-2005. Constataron que la contabilidad en esos países genera ganancias inferiores a las determinadas según la contabilidad norteamericana.

Converse con la autora: edilene.santos@fgv.br

Las decisiones del Copom y el índice Bovespa

ARTÍCULO EN FOCO:

Sorpresas con relación a la política monetaria y el mercado de capitales: evidencias del caso brasileño

Walter Gonçalves Junior y William Eid Junior

El artículo “Sorpresas con relación a la política monetaria y el mercado de capitales: evidencias del caso brasileño” investiga cómo decisiones de política monetaria afectan el mercado de acciones en Brasil. El objetivo es evaluar y analizar las respuestas del mercado de acciones a las decisiones tomadas por el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Brasil (Copom) con relación a la tasa básica de intereses, verificando el comportamiento del índice agregado de la Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Se presupone que cortes no previstos en la tasa de intereses Selic proporcionen una valorización de las acciones, pues los mismos abrirían espacio para la expansión de la economía, con aumento de las ganancias y de los dividendos distribuidos por las empresas. En Estados Unidos y en Inglaterra se trata de un canal muy relevante para tener en cuenta.

Según los autores, el tema es importante, pues en la formulación de sus políticas y

en la toma de sus decisiones, es una información crítica para que la autoridad monetaria tenga estimativas confiables de las reacciones de los mercados a partir de sus instrumentos. Para el mercado financiero también es importante, en virtud de la influencia ejercida por la política monetaria sobre las expectativas de los mercados. Conocer estas estimaciones representaría tener datos para la construcción de posiciones y estrategias, tanto de inversión como de hedge, así como para la gestión de los riesgos implícitos en las operaciones normalmente desarrolladas en su actividad diaria.

El estudio parte de la hipótesis de los mercados eficientes y define una medida que trata de captar la sorpresa generada en los mercados a cada decisión del Copom. Las medidas se basaron en datos del mercado de futuros DI 1 día, cuya frecuencia, liquidez y semejanza a la tasa Selic convierten esos instrumentos no solamente en herramientas útiles, sino también versátiles para explotaciones bajo diferentes horizontes y necesidades.

A partir de esas informaciones, más las variaciones del Índice Bovespa, se formó la base de datos que respaldó el estudio. Entre las conclusiones más importantes se destaca la de que el mercado accionario reacciona de forma débil a las variaciones directas en la meta de la tasa básica de interés. Los agentes tienen la capacidad de anticiparse a las decisiones del Banco Central. Sin embargo, el estudio observó también que puede existir una respuesta relevante a las variaciones inesperadas (tal como previsto por la hipótesis de la eficiencia de información de los mercados). Cada punto porcentual de incremento no esperado en la meta de la tasa básica puede estar asociado a una reducción media del 1,3% del Índice Bovespa. Otro resultado interesante es que eventos de ruptura económica parecen no interferir de forma importante en el estándar de respuesta a las sorpresas.

Los autores destacan que los resultados se originaron de un estudio esencialmente empírico, de forma que es necesario desarrollar modelos que traten no solamente las variables y la formación de los precios, sino también investiguen otras implicaciones y despliegues teóricos.

Los autores destacaron también que el estudio parte de la premisa que la política monetaria es exógena con relación a los mercados. Éstos reaccionan frente a las decisiones del Copom y no al contrario. Es necesario considerar la posibilidad de eventuales ocurrencias de simultaneidad en las respuestas de ambos, gobierno y mercados, a determinados eventos o tendencias verificadas en la economía.

Converse con el autor: william.eid@fgv.br

Bancos demasiado grandes para quebrar

ARTÍCULO EN FOCO:

Percepción de los depositantes sobre bancos demasiado grandes para quebrar durante la crisis de 2008

Raquel de Freitas Oliveira, Rafael Felipe Schiozer y Lucas Ayres B. C. Barros

La política de rescatar instituciones financieras sistémicamente importantes, generalmente denominadas demasiado grandes para quebrar (*too big to fail*, en inglés) es considerada perjudicial para la estabilidad a largo plazo del mercado bancario, dado que distorsiona la competencia y debilita los incentivos para que los depositantes y otros acreedores bancarios monitoreen sus riesgos. La justificación común de las autoridades financieras para rescatar a los grandes bancos es que la quiebra de una entidad importante puede resultar en daños a todo el sistema financiero y posiblemente llevar a una recesión.

El estudio “Percepción de los depositantes sobre bancos demasiado grandes para quebrar durante la crisis de 2008” investiga como la percepción de los depositantes sobre una política implícita de rescatar bancos demasiado grandes para quebrar afecta su comportamiento, cuando hay una crisis financiera. El estudio revela que los bancos

de pequeño y mediano porte sufrieron una oleada de retiros a partir de septiembre de 2008, después de la quiebra del banco Lehman Brothers en los Estados Unidos, y que estos recursos fueron destinados a los grandes bancos del sistema financiero nacional (candidatos a ser salvados por el gobierno en caso de quiebra). Aún más importante, los indicadores tradicionales de salud financiera de los bancos (calidad de su cartera de crédito, menor apalancamiento y mayor liquidez) parecen no haber sido determinantes para la asignación de recursos por parte de los depositantes. De esta forma, en un movimiento conocido como “fuga hacia la calidad”, es posible deducir que los inversionistas identifican “calidad” como la posibilidad de rescate de un banco en caso de necesidad y no como los fundamentos económico-financieros de los bancos.

Uno de los principales resultados es que la transferencia de valores hacia los grandes bancos fue más intensa en relación al segmento de depósitos que no estaba asegurada por el Fondo Garantizador de Crédito (FGC). Comparando diferentes tipos de depositantes, el estudio identificó que el movimiento de transferencia desde bancos pequeños y medianos fue más acentuado entre los depósitos de inversionistas institucionales, seguidos por los de personas jurídicas no financieras y no fue relevante entre las personas físicas. Es más, la mayor dependencia de inversionistas institucionales en la base de depositantes también fue determinante para el volumen retirado entre los otros tipos de depositantes. Eso indica que personas jurídicas no financieras pueden haber retirado sus valores por temor de que los inversionistas institucionales retiraran sus recursos primero.

El estudio observó también, que las subsidiarias brasileñas de los bancos extranjeros considerados demasiado grandes para quebrar en sus países de origen sufrieron menos retiradas que los pequeños y medianos bancos locales. Ello puede indicar que los depositantes creían en una política de rescate de esos bancos por de los gobiernos de sus países (como de hecho ocurrió con muchos de ellos durante los meses siguientes).

La implicación principal de este resultado es la siguiente. Aunque la política de rescate de grandes bancos no sea explícita, la percepción por parte de los depositantes de que esa política se pondrá en práctica, en caso de que sea necesario, le ofrece a los grandes bancos una enorme ventaja competitiva: el acceso a la liquidez cuando esta es más escasa en los mercados, es decir, en momentos de crisis. Los bancos centrales de todo el mundo han intentado tratar problemas de aceptación excesiva de riesgos por parte de grandes bancos, pero esa importante distorsión competitiva entre los grandes bancos y los demás entidades parece estar siendo relegada a un segundo plano.

Converse con el autor: rafael.schiozer@fgv.br

Consejos de administración en Brasil: un mundo pequeño

ARTÍCULO EN FOCO:

Small worlds and board interlocking in Brazil: a longitudinal study of corporate networks, 1997–2007

Wesley Mendes-da-Silva

En el contexto del área de gobierno corporativo, un tema ha llamado crecientemente la atención: el hecho de que una o más personas participen, simultáneamente, del consejo de administración de empresas diferentes. Según estudios, esa realidad permite la formación de redes corporativas y personales, en las cuales se crean flujos de recursos esenciales para las compañías.

¿Las empresas brasileñas de capital abierto forman parte de un mundo pequeño, en el cual sus consejos de administración se conocen? Esa pregunta motivó a Wesley Mendes-da-Silva a realizar un estudio cuantitativo para evaluar las conexiones que se forman en la cumbre de gestión en 415 empresas no financieras listadas en BM&F Bovespa, en un intervalo de once años (1997 a 2007).

Estudios caracterizan este “pequeño mundo” como un ambiente en el cual existe una red de actores próximos unos de los otros. Cuando ello ocurre, existe una mayor propensión a compartir visiones de mundo y estándares profesionales de conducta. El flujo de informaciones que tiene lugar en esas condiciones también predispone la propagación de innovaciones y de prácticas de gestión. Al presuponer que se trata de profesionales de mercado, no es absurdo asumir que los miembros de esa red se encuentran con frecuencia e intercambian ideas sobre experiencias de otros consejos en los cuales participan, desde la manera de adquirir una empresa hasta la mejor forma de responder a ofertas de compra.

Mendes-da-Silva llegó a la conclusión, inédita en Brasil, que existe una elite intelectual que ocupa la alta administración de las compañías brasileñas listadas en bolsa. Según el autor, eso sugiere que el mercado de capitales brasileño creció a partir de mecanismos de elección de profesionales para los consejos, teniendo como consecuencia la formación de una red formada por personas cercanas.

Esa red cohesiva, en que el contacto entre empresas es cada vez más cercano, funciona para aumentar la reputación de las compañías participantes y su acceso a recursos que son considerados indispensables para su operación. No obstante, ello se da en un nivel que dependerá también del desempeño de cada una y de la percepción de valor que los agentes de mercado tienen sobre ellas.

Otro resultado del estudio de Mendes-da-Silva es que el posicionamiento de las empresas en esa red de relaciones corporativas es relevante para el valor de mercado de las mismas. Estudios realizados suelen considerar solamente variables relacionadas a la composición del consejo, como su tamaño y el número de miembros externos. “El estudio demuestra que la manera por la cual el consejo está vinculado a la red de consejos de otras compañías tiene mayor influencia en el valor de la empresa”, afirma el investigador. Por lo tanto, la forma en que una empresa configura su consejo determinará su posición en la red y, consecuentemente, impactará en su acceso a los recursos necesarios para su supervivencia y expansión. El posicionamiento en la red corporativa constituye un insumo que la compañía deberá administrar.

Según el autor, los resultados muestran que los individuos involucrados en redes de colaboración con una excelente reputación, o que representan un acceso superior a recursos, experiencia o conocimiento, tienden a ser más buscados para componer los referidos consejos de administración. Dentro de ese círculo, ellos aumentan su prestigio y al mismo tiempo, ejercen influencia sobre las prácticas de gobierno de otras empresas, por medio de la articulación y del compartir ideas y perspectivas.

Por medio de la actividad efectiva de sus consejeros, algunas empresas pueden ser más eficaces en establecer nuevas relaciones, aumentando su influencia y su poder de participar más activamente en el flujo de recursos (financieros y no financieros) en la red de relación corporativa. Esas compañías se convirtieron en eslabones clave para la red de empresas que está a su alrededor. Los resultados del estudio apuntan hacia el hecho de que la existencia de un nivel de prominencia social de la empresa en la red maximiza su valor.

Converse con el autor: wesley.silva@fgv.br

El efecto de los costos de transacción sobre las inversiones locales y extranjeras

ARTÍCULO EN FOCO:

Transaction cost s: an empirical analysis of their relationship with investment and foreign direct investment

Marcos Vinício Wink Junior, Hsia Hua Sheng y William Eid Junior

Según la teoría desarrollada por la nueva Economía Institucional, los costos de transacción tienen un papel relevante en la economía. De acuerdo con la extensión de esos costos los agentes toman decisiones de inversión. Si son muy desfavorables, los costos de transacción pueden representar una desestimulación al emprendedorismo.

Atraer Inversión Extranjera Directa (IED) es beneficioso para un país. Además de contribuir para el crecimiento económico, dichas inversiones ayudan en el equilibrio del balance de pagos. Ocurre que las decisiones de inversión no se determinan solamente en virtud de las tasas de intereses de una economía. Existen otros factores que se consideran, entre los cuales los niveles de incertidumbre y el nivel de dificultad para realizar negocios, denominados costos de transacción.

El riesgo de una inversión aumenta si un país no ofrece garantías sobre los derechos de propiedad. Sin embargo, el monitoreo del capital y la búsqueda por informaciones sobre las garantías de inversión elevan los costos para el inversionista. De esta forma, los riesgos de inversión y el entorno favorable para la atracción de capital están, directa o indirectamente, vinculados a los costos de transacción. Estos tipos de costos de transacción crean desincentivos al nuevo negocio, pudiendo, por ejemplo, influir de forma negativa en la decisión de un empresario local de asociarse con una compañía extranjera o en la decisión de una multinacional de ingresar a determinado negocio en otro país.

El artículo "Transaction costs: an empirical analysis of their relationship with investment and foreign direct investment", de Marcos Vinício Wink Junior, Hsia Hua Sheng y William Eid Junior, investiga la relación de la tasa de inversión y de la Inversión Extranjera Directa (IED) con los costos de transacción, medidos por medio de las imperfecciones de mercado y de los índices de libertad económica. Los autores también realizan un análisis comparativo de los entornos de negocios en diferentes países.

El estudio se diferencia por ofrecer un análisis del impacto de los costos de transacción sobre las inversiones no específicas, diferentemente de la mayoría de los trabajos académicos en esta área, que trataron de verificar los impactos negativos sobre determinados sectores o industrias.

Las variables creadas por Doing Business y Heritage Foundation se utilizan en el trabajo como medidas de costo de la transacción. El estudio analiza dichas variables en una muestra de 35 economías, reuniendo miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y a los BRICs (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), durante un período de cuatro años (2004-2007).

Los autores sugieren que los costos de transacción, así como las variables macroeconómicas, afectan la tasa de inversión. Los costos de transacción se relacionan negativamente con la tasa de inversión de los países. Por otro lado, los costos de transacción no parecen tener ningún impacto sobre la toma de decisiones de los inversionistas extranjeros.

Los resultados están en línea con trabajos de otros autores, para los cuales los costos de transacción afectan negativamente las decisiones de inversión solamente si: los costos de transacción son suficientemente altos, no hay costos asociados a la obtención de informaciones o si las inversiones no se dirigen a un sector específico de la economía.

Otra conclusión de este trabajo es que los BRICs tienen, en promedio, entornos de negocios peores que los demás países de la muestra. Los autores sugieren la realización de estudios que puedan captar los efectos de los referidos costos para los diferentes sectores en países en desarrollo. Ello permitiría verificar cómo los mismos afectan los sectores en una economía en desarrollo.

Converse con el autor: hsia.sheng@fgv.br

El sentimiento del inversionista aplicado a BM&FBOVESPA

ARTÍCULO EN FOCO:

La relación entre sentimiento del mercado y las tasas de retorno de las acciones: un análisis con datos en panel

Claudia Emiko Yoshinaga

Con el presupuesto que no existe un estándar totalmente racional en las decisiones de los inversionistas, el artículo “La relación entre sentimiento del mercado y las tasas de retorno de las acciones: un análisis con datos en panel”, de Claudia Emiko Yoshinaga, propone una metodología para construcción de un índice de sentimiento dirigido al mercado de acciones brasileño y trata de confirmar si existe relación entre el desempeño de los papeles de las compañías listadas en la bolsa y el sentimiento de mercado verificado en período inmediatamente anterior.

La conclusión de Yoshinaga es que la relación entre el retorno de los activos y el sentimiento de mercado existe y es importante, en oposición a lo defendido por la teoría clásica de finanzas, que tiene dificultades crecientes en explicar fenómenos

relacionados al mercado financiero. Según la autora: “[...] los resultados indican una relación significativa y negativa entre el índice de sentimiento del mercado y las tasas de retorno. Estos hallazgos sugieren la existencia de un estándar de reversión en el retorno de las acciones, que significa que después de un período de sentimiento positivo, el impacto sobre los retornos de las acciones siguientes es negativo y viceversa”. Para Yoshinaga: “[...] futuramente, también pueden utilizarse otras formas de medir el sentimiento del inversionista. Para estudios de valoración de activos se sugiere incorporar una nueva variable, del denominado sentimiento del inversionista”.

Después de presentar la metodología y el resultado de la construcción del índice de sentimiento económico, el artículo verifica su impacto en el desempeño de las acciones. El estudio definió una muestra de empresas listadas en BM&FBOVESPA divididas en quintiles, representando carteras de acciones, de acuerdo con algunas características de las compañías: valor de mercado, tiempo que están listadas en la bolsa y nivel de riesgo de los papeles. El índice de sentimiento propuesto por Yoshinaga se aplicó con datos recolectados entre 1999 y 2008, calculando el retorno medio de cada cartera por trimestre.

Para cada cartera, la investigadora calculó el retorno medio de acuerdo con el nivel de sentimiento del trimestre anterior. Según ésta: “[...] después de un período de sentimiento positivo, acciones que son atractivas para los optimistas y especuladores (papeles de empresas jóvenes, menores y más arriesgadas) y menos atractivas para los arbitadores, presentan retornos más bajos. Por otro lado, después de un lapso de sentimiento negativo, este estándar se minimiza (para los factores edad y valor de mercado) o señala una reversión (para el factor riesgo)”.

El estudio aplicó la herramienta estadística ANOVA con dos variables, el sentimiento como factor principal y una de las características de la compañía (valor de mercado, riesgo o edad) en calidad de factor de control. Valor de mercado fue el único de los tres factores con interacción estadística significativa. Los tratamientos se analizaron por separado y se encontró que, después de un trimestre de sentimiento positivo, las acciones de bajo valor de mercado presentaron retornos significativamente más bajos que las demás combinaciones de factores.

En relación al factor riesgo, solamente el sentimiento fue significativo, permitiendo, de acuerdo con Yoshinaga “[...] afirmar que después de un período de sentimiento negativo, las tasas de retorno son mayores que las verificadas después de una etapa de sentimiento positivo. Las tasas de retorno de las carteras formadas por empresas de riesgo más alto y más bajo no son estadísticamente diferentes entre sí”.

Con relación a la edad (tiempo de listado en la bolsa), la autora observó que, después de un “[...] período de sentimiento negativo los retornos eran significativamente mayores que después de un lapso temporal de sentimiento positivo y que las carteras formadas por empresas más antiguas tuvieron retornos significativamente superiores a las carteras formadas por empresas más jóvenes”.

Yoshinaga estimó también un modelo de valoración, tomando en cuenta sentimiento de mercado, riesgo de las empresas y otras variables como apalancamiento de mercado y oportunidad de crecimiento. Los resultados comprobaron el papel relevante del índice de sentimiento para el modelo. Conforme la autora: “[...] la robustez de este resultado fue investigada estimando el modelo de diferentes maneras, sin encontrar variaciones significativas”.

Converse con la autora: claudia.yoshinaga@fgv.br

Desempeño de las operadoras de seguros de salud

ARTÍCULO EN FOCO:

Desempeño financiero y satisfacción del consumidor de las operadoras de salud complementaria en Brasil

Rafael Felipe Schiozer, Cristiana Checchia Saito y Richard Saito

El sector de salud complementaria presentó un crecimiento importante los últimos años. Con el peso cada vez mayor del sector privado dentro del sistema de salud en Brasil, la estabilidad financiera de las operadoras es cada vez más relevante. Un prestador de servicios con problemas puede resultar en la falta de asistencia o en la reducción de servicios a los clientes. Por ello, informaciones sobre los principales determinantes de la salud financiera de las empresas son importantes para que reguladores o agentes creen políticas o estrategias que permitan establecer un equilibrio entre la calidad del servicio y el margen de rentabilidad adecuado del proveedor.

El artículo "Desempeño financiero y satisfacción del consumidor de las operadoras de salud complementaria en Brasil", de autoría de los investigadores de FGV-EAESP

Rafael Felipe Schiozer, Cristiana Checchia Saito y Richard Saito, analiza la situación financiera de las empresas de medicina privada, de acuerdo con el segmento en que actúan: seguros de salud, aseguradoras comerciales, cooperativas médicas, aseguradoras de salud sin fines de lucro y los planes de autogestión de salud. El estudio investiga también el nivel de satisfacción de los clientes de servicios de salud en Brasil.

El estudio verifica el desempeño de 270 operadoras, con variables de control de mercado, operativas y de gestión. Con relación a la satisfacción de los consumidores, utiliza un índice a partir de informaciones sobre reclamos de clientes suministradas por la Agencia Nacional de Salud Complementaria (ANS).

Una de las conclusiones del estudio es que el desempeño de las operadoras está vinculado a las economías de escala, resultado semejante al de un estudio que trató el mercado de salud privado de Estados Unidos. La salud financiera de las compañías mejora en la medida que aumenta el número de beneficiarios. Las grandes operadoras se benefician con la mayor dilución de los elevados costos fijos del área de salud. Las mayores también tienen la ventaja de tener más poder de negociación con los prestadores de servicios como hospitales, profesionales de salud o laboratorios de exámenes y diagnósticos.

Los planes que operan bajo la modalidad de autogestión son aquellos con mejor desempeño financiero. Las operadoras sin fines de lucro poseen el peor desempeño. Con relación al nivel de satisfacción del cliente, las operadoras que actúan en la modalidad autogestión también son las que están mejor posicionadas. Eso podría sugerir una relación positiva entre buena salud financiera y satisfacción del cliente. Una posible explicación sería que la mayoría de las operadoras de autogestión tienen planes parcialmente financiados por los empleadores de los beneficiarios, lo que podría resultar en una relación costo-beneficio con más ventajas para los clientes en comparación con otras formas de organización.

Un mejor desempeño con relación a la satisfacción de los clientes también se observó entre las operadoras sin fines de lucro. En este caso, una posible explicación sería que los clientes de estos planes posiblemente tienen una percepción de que reciben cuidados más "humanizados". Habría un reconocimiento de que el proveedor de salud estaría más preocupado con el suministro de buenos cuidados médicos que con su desempeño financiero. Existe también la posibilidad de que estos clientes esperan menos de sus prestadores de cuidados de salud, pues pagan una prima menor en comparación a los clientes de otros tipos de operadoras. Otra hipótesis es que los clientes de planes sin fines de lucro son menos informados que los de otras empresas, lo que resulta en un menor número de reclamos ante la ANS. Los resultados del estudio también mostraron que existe poca o ninguna relación entre los esfuerzos de marketing y el nivel de satisfacción del cliente.

Para los autores, las conclusiones del trabajo tienen implicaciones importantes. La primera es que se debe dar atención especial a la salud financiera de las pequeñas operadoras. Muchas de estas compañías operan en pequeñas comunidades, fuera de las grandes áreas metropolitanas. Dificultades financieras en prestadoras locales pueden crear una sobrecarga para el sistema público de salud en esas comunidades, pues puede tener lugar una migración de beneficiarios hacia los servicios públicos. Los investigadores sugieren que una estrategia posible sería la fusión o la formación de *joint ventures*, con el objetivo de obtener mayor poder de negociación y obtención de ahorros en escala.

Converse con el autor: rafael.schiozer@fgv.br

Sentimiento de mercado e inversión de capital

ARTÍCULO EN FOCO:

Estudio sobre el sentimiento de mercado e inversión de capital de las empresas brasileñas

William Eid Junior y Claudia Emiko Yoshinaga

Las denominadas finanzas comportamentales surgieron a partir de estudios desarrollados a lo largo de las últimas décadas, que trataron de perfeccionar los modelos tradicionales de finanzas, incorporando aspectos que antes no eran considerados. El objetivo de este enfoque es explicar fenómenos de los mercados financieros incompatibles con las previsiones de los modelos clásicos, que toman a las inversiones como exentas de emoción.

El “Estudio Sobre el Sentimiento de Mercado e Inversión de Capital de las Empresas Brasileñas”, analiza si ese sentimiento de mercado afecta las decisiones de inversión de una determinada compañía, investigando las decisiones de gestores de empresas con acciones negociadas en BM&FBOVESPA. El objetivo secundario fue comparar los resultados en cada uno de los sectores de la economía brasileña.

Las decisiones de inversión son las más importantes de las decisiones de finanzas corporativas y no incluye solamente aquellas decisiones que generan ingresos y lucros, sino también aquellas dirigidas al ahorro de recursos. Incluye las decisiones relacionadas al área operativa de la empresa, tales como lanzamiento de productos, sistemas de distribución, gestión de stock, política de capital de giro, además de las que incluyen estrategia de mercado y adquisiciones de otras compañías. Para aprobar una inversión, es necesario siempre medir la relación entre costos y beneficios del proyecto. Los retornos se evalúan con base en los flujos de efectivo generados por el proyecto y en el plazo de su ocurrencia.

El artículo trata de ampliar el estudio anterior realizado por Claudia Emiko Yoshinaga, "La relación entre índice de sentimiento del mercado y las tasas de retorno de las acciones: un análisis con datos en panel", de 2009, que concluye que existe una relación entre sentimiento de mercado y el desempeño del mercado de acciones en Brasil. En su artículo, los investigadores toman en cuenta que las decisiones de inversiones no sufren influencia solamente del contexto de oportunidades de inversión de la empresa, sino también del el sentimiento del mercado.

Los autores actualizan el índice de mercado para datos hasta 2010 y utilizan la metodología de Análisis de Componentes Principales (ACP). En un primer momento, trata la creación y el cálculo de un índice representativo del sentimiento del mercado en determinado período. Con el nuevo índice de sentimiento de mercado, los investigadores estimaron un modelo econométrico, teniendo como variable dependiente y variable de desempeño la inversión de la empresa y como variables explicativas el apalancamiento del período anterior y el índice de sentimiento de mercado. El modelo fue estimado usando tres metodologías diferentes: datos agrupados (POLS), efectos fijos (EF) y efectos aleatorios (EA). Todos los métodos apuntaron un coeficiente positivo y estadísticamente significativo para el índice de sentimiento de mercado, mostrado como factor relevante en las decisiones de inversión. En síntesis, las empresas invertirán más cuanto mejor sea el sentimiento de mercado.

La variable de apalancamiento del lapso temporal anterior también mostró correlación positiva, indicando que las empresas impulsadas invierten en el período siguiente. La variable desempeño reveló correlación negativa y significativa, que lleva a concluir que empresas con desempeño insatisfactorio tratan de aumentar las inversiones, probablemente para revertir su situación.

Converse con el autor: william.eid@fgv.br

La madurez de las instituciones y la tributación del capital

ARTÍCULO EN FOCO:

Institutional quality and capital taxation in developing economies

Luis Araujo y Paulo Arvate

Según una encuesta de opinión realizada por el Banco Mundial, al decidir invertir en una economía en desarrollo, las mayores preocupaciones de los inversionistas extranjeros son: primero, el escenario legal que define los derechos y las obligaciones de los inversionistas privados, segundo, la independencia de las instituciones reguladoras con relación a las interferencias del gobierno y tercero, el nivel de percepción de independencia del Poder Judicial frente a las influencias del gobierno.

El artículo "Institutional quality and capital taxation in developing economies" investiga cual debe ser el régimen de tributación ideal frente a las incertidumbres de los inversionistas extranjeros con relación a las instituciones de los países en desarrollo. Para los autores, más que la interacción estratégica de un gobierno de un

país desarrollado con otro gobierno de una economía en desarrollo, es importante la percepción de los inversionistas con relación a la calidad de las instituciones de la economía en desarrollo.

Los autores evalúan la incertidumbre de los inversionistas con relación a la capacidad que tienen las economías en desarrollo de proteger su capital, tomando en cuenta que las instituciones de estas naciones pueden tener alta o baja calidad. El estudio considera dos regímenes de tributación distintos: uno preferencial, en el cual el cobro de impuestos puede condicionarse al origen del capital (nacional o extranjero) y otro no preferencial, donde no existe esa condición.

La primera conclusión de los autores es que, ante la ausencia de cualquier incertidumbre de los inversionistas extranjeros, el régimen preferencial predomina sobre el régimen no preferencial en términos de ingresos fiscales. Intuitivamente, no hay competencia real entre la economía desarrollada y la del país en desarrollo, es decir, al elegir su régimen fiscal, el gobierno del país desarrollado no considera el comportamiento de la economía en desarrollo. Como resultado, al tomar su decisión, el gobierno de la economía emergente está solo pensando en la movilidad relativa de capital, es decir, no está preocupado con la respuesta del gobierno de la economía desarrollada. De esta forma, el régimen fiscal ideal incluye alta tributación del capital nacional y baja tributación del capital extranjero. Eso ocurre independientemente de la calidad de las instituciones de la economía en desarrollo.

La principal conclusión de los autores es que, frente a la incertidumbre sobre la calidad de las instituciones en la economía en desarrollo, el régimen no preferencial puede prevalecer sobre el régimen el otro si las instituciones en la economía en desarrollo son de alta calidad. La razón es que, bajo el no hay equilibrio, donde el impuesto sobre el capital extranjero varía de acuerdo con la calidad institucional de la economía en desarrollo, mientras dicho equilibrio existe bajo el régimen no preferencial. Se puede observar claramente: el régimen no preferencial, imponiendo el mismo impuesto sobre los capitales nacionales y extranjeros, hace costoso reducir los tributos cuando las instituciones son de baja calidad simplemente imitando las tasas elegidas cuando las instituciones son de alta calidad.

Sin embargo, la existencia de un equilibrio donde los impuestos sobre el capital extranjero varían de acuerdo con la calidad institucional implica que la elección tributaria revela informaciones sobre las instituciones, lo que aumenta los ingresos gubernamentales cuando las instituciones son de alta calidad. Es importante destacar que este análisis presupone que los regímenes de tributación son exógenos.

Si los ingresos por tributación dependen del régimen en vigor, es posible preguntar qué ocurriría si se permitiera una elección endógena de régimen. Esta hipótesis también se considera en el artículo. Si la elección de la normativa impositiva es endógena y proporciona condiciones sobre las cuales un único equilibrio incluiría la elección del régimen preferencial si las instituciones tienen baja calidad y la elección del régimen no preferencial tiene alta calidad. Por lo tanto, el modelo ofrece una razón para la elección de un régimen no preferencial, que no está vinculada a la competencia estratégica entre los países, sino impulsada por la incertidumbre asociada a la inversión en una economía en desarrollo.

Converse con el autor: paulo.arvate@fgv.br

Los efectos positivos de los nuevos listados de la BMF&Bovespa

ARTÍCULO EN FOCO:

Can a stock exchange improve corporate behavior? Evidence from firms' migration to premium listings in Brazil

Antonio Gledson de Carvalho y George Pennacchi

Muchos estudios han relacionado una mayor protección de los accionistas minoritarios de un país al desarrollo de los mercados de capitales. Si el entorno institucional permite que los controladores de una empresa expropien la riqueza de los accionistas minoritarios, el mercado de capitales corre riesgos.

La posibilidad de expropiación y la falta de transparencia de las empresas hacen que a los inversionistas menos informados estén más dispuestos a negociar las acciones de una compañía, reduciendo la liquidez de sus papeles. La falta de liquidez puede aumentar el costo de una corporación en la emisión de acciones.

Cuando los accionistas minoritarios están mal protegidos, una solución es modificar las leyes que tratan el mercado de valores mobiliarios. Sin embargo, muchas veces las reformas legislativas son de difícil implantación. Frente a la imposibilidad de mejorar el marco legal, las empresas que desean reducir sus costos de captación pueden buscar maneras de comprometerse con un alto estándar de comportamiento corporativo. Una alternativa son los segmentos diferenciados de la Bolsa de Valores local, que imponen

reglas para participar de sus listados, más rigurosas que la legislación del país. Al adherir voluntariamente a estos segmentos, la compañía está obligada a garantizar una mayor protección a sus accionistas minoritarios.

El artículo "Can a stock exchange improve corporate behavior? Evidence from firms' migration to premium listings in Brazil" investiga los segmentos de la Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) que cuentan con reglas diferenciadas. El estudio explora las motivaciones que llevaron a las empresas a migrar voluntariamente del listado tradicional de la BMF&Bovespa a los segmentos especiales y cuáles fueron los impactos sobre sus papeles. Según los autores, analizar el impacto de los listados especiales en Brasil es particularmente interesante porque las leyes de protección a los accionistas minoritarios del país son deficientes.

Entre los segmentos con reglas diferenciadas de la BM&FBovespa, el Nuevo Mercado es el que tiene los estándares más altos de exigencias. Para formar parte del Nuevo Mercado, las empresas deben cumplir con diversas obligaciones, tales como poseer, como mínimo, el 25% de todas las acciones en circulación; establecer que el mandato del consejo de administración sea de hasta dos años; suministrar sus datos financieros según el estándar internacional de contabilidad; u ofrecer las mismas condiciones a todos los accionistas en el caso de transferencia del control accionario. También se exige que los conflictos entre accionistas se solucionen por medio de un panel de arbitraje.

BM&FBovespa creó también otros dos listados intermedios: los Niveles Diferenciados de Gobierno 1 y 2. La principal diferencia del Nivel 2 con relación al Nuevo Mercado está relacionada con la emisión de acciones con derecho a voto. En el Nuevo Mercado todas las acciones de las empresas son ordinarias, con derecho a voto. En el Nivel 2 se permiten acciones preferenciales. El Nivel 1 es menos restrictivo y se concentra en las exigencias de estándares de transparencia y acceso a informaciones por parte de los accionistas.

Una de las principales motivaciones para que la BM&FBovespa creara los nuevos listados fue la competencia con otras bolsas de valores. La idea era revertir el flujo de negociación de papeles de las empresas brasileñas que habían adoptado la estrategia de emitir American Depositary Receipt (ADRs) en Estados Unidos. Realmente, si la migración voluntaria de una empresa del listado tradicional de BM&FBovespa a uno de los mercados diferenciados constituye una mejora de la transparencia y del gobierno corporativo, dicho movimiento se asemeja al proceso que llevó a empresas locales a querer ingresar a la lista de una bolsa del mercado norteamericano. Los resultados del estudio sugieren que los nuevos segmentos de BM&FBovespa detuvieron el movimiento de emisiones de papeles de empresas brasileñas en las bolsas estadounidenses.

Se encontraron también evidencias de que muchas empresas brasileñas se comprometen con una mejor protección de sus accionistas por medio de un listado diferenciado, con el objetivo de reducir su costo de financiación. Otro resultado observado fue que las acciones de una empresa tienden a obtener un retorno positivo superior al promedio cuando ésta decide participar del listado superior, especialmente si sus papeles no se listaron previamente en bolsas del exterior. Además, la migración al nuevo segmento resultó en el aumento del volumen de acciones negociadas, mostrando que más transparencia redundaba en mayor liquidez.

En resumen, la creación de los nuevos listados, con su nivel mayor de exigencias, puede ser exitosa en la mejora del bienestar de los inversionistas y en la promoción del desarrollo del mercado de capitales.

Converse con el autor: gledson.carvalho@fgv.br

Evaluando la inclusión financiera de los corresponsales bancarios

ARTÍCULO EN FOCO:

Integración de servicios de corresponsales bancarios e inclusión financiera – la realidad brasileña

Felipe Zambaldi

Mientras en países de Asia y de África la telefonía móvil ha sido un instrumento importante para que las personas accedan a servicios bancarios sin utilizar las sucursales, en América Latina, principalmente en Brasil, son los llamados corresponsales bancarios los que tienen un papel relevante en el proceso de inclusión financiera. En este modelo, el banco, contrata un minorista local para ofrecer en su nombre servicios financieros, tales como pagos, apertura de cuentas, depósitos, transferencias, retiros, préstamos y beneficios sociales de programas gubernamentales, como “Bolsa Familia”, por ejemplo.

El origen de los corresponsales bancarios se remonta a los años noventa, cuando las empresas empezaron a actuar, en nombre de bancos, como “redes de recolección” en cadenas de comercio minoristas. Este tipo de servicio surgió en regiones con pocas sucursales bancarias y fue rápidamente adoptado por la población de baja renta para pago de servicios como cuentas de agua y de luz.

También contribuyeron para su desarrollo los programas de transferencia de renta implementados por el gobierno federal, que incentivaron los intermediarios de servicios bancarios a llevar beneficios sociales a la población. Otro movimiento que llevó a la expansión del sistema ocurrió en la década pasada, con

la estrategia de los bancos de delegar actividades para integradores de redes tercerizados, responsables por la intermediación entre las entidades bancarias y sus corresponsales. Éstos tienen actualmente un papel relevante. Su red de aproximadamente 110.000 prestadores de servicios atiende alrededor de 40 millones de personas, principalmente en las regiones más pobres del país.

Debido a la importancia de este modelo, surgió una amplia literatura sobre este canal innovador. Sin embargo, los estudios se restringen a investigar alcance, cobertura, cantidad de transacciones y volúmenes financieros involucrados en las operaciones realizadas por los corresponsales. La propuesta del artículo "Integración de servicios de corresponsales bancarios e inclusión financiera: la realidad brasileña" es identificar cuáles configuraciones de corresponsales bancarios son más eficientes para promover la inclusión financiera de la población. "Analizamos estadísticamente cómo las diferentes configuraciones de redes en términos de tercerización de actividades y propensión a ofrecer amplia variedad de servicios se relacionan con el tamaño de sus operaciones", afirmó el autor Felipe Zambaldi.

Con enfoque en la relación entre las diferentes configuraciones de los servicios bancarios ofrecidos y en la variedad y alcance de sus operaciones, se realizó un estudio con 250 corresponsales. Seleccionados por muestreo probabilístico, los agentes respondieron un cuestionario, en el cual las principales variables se referían a operaciones ejecutadas por los corresponsales, como retiradas de cuentas bancarias y beneficios de programas sociales; depósitos en cuentas corrientes; pago de facturas, utilitarios e impuestos; recarga de crédito para telefonía móvil prepaga; y consulta de saldos y extractos bancarios.

El propósito de este análisis fue identificar las diferencias entre alcance y escala relacionados a las clases de integración de red de procesos de negocios y actividades técnicas y logísticas. Inicialmente los 250 corresponsales se clasificaron en tres grupos: primera clase (tercerización total de actividades), con tres corresponsales; segunda clase (tercerización parcial de actividades), con 122 corresponsales; y tercera clase (ninguna tercerización) con 125 corresponsales.

El estudio constató que ninguno de los entrevistados ejecuta apertura de cuentas regularmente, así como ninguno de los entrevistados concede servicios como crédito o seguros. Servicios bancarios convencionales, entrega de beneficios sociales y pago de impuestos solamente son desempeñados por corresponsales de la tercera clase. Los corresponsales de la primera y de la segunda clase restringen sus servicios a pagos de facturas y cuentas, así como compra de créditos para teléfonos móviles prepagos.

El autor destaca que existe una variación significativa en el número de transacciones realizadas por los agentes, que sería un reflejo de las diferencias regionales en términos de dinámica económica. El artículo también muestra que los corresponsales de la primera y segunda clase centran sus actividades en el pago de facturas y servicios de utilidad pública y recarga de crédito de telefonía móvil. Los de la tercera clase desempeñan transacciones dirigidas a transferencias sociales, depósitos, retiradas y pago de impuestos. "Los resultados refuerzan que las iniciativas de inclusión financiera son determinadas por costos de transacción y, consecuentemente, encuentran significantes limitaciones para expansión [...]", finaliza Zambaldi.

Converse con el autor: felipe.zambaldi@fgv.br

Inclusión bancaria: una experiencia amazónica

ARTÍCULO EN FOCO:

Triggers and barriers to financial inclusion: the use of ict-based branchless banking in an amazon county

Eduardo Diniz, Rene Birochi y Marlei Pozzebon

Ubicado en el interior del Estado de Amazonas, a aproximadamente 100 kilómetros de Manaus, Autazes fue el primer municipio de la región norte a recibir un Banco Postal, en el año 2002. Los años siguientes su economía pasó por una gran transformación.

Las consecuencias de la oferta local de servicios financieros no se restringieron a los impactos positivos sobre el desarrollo socioeconómico del municipio. También existieron aspectos negativos, entre los cuales el alto nivel de endeudamiento de la población de baja renta. Además, el proceso de inclusión financiera también reprodujo prácticas tradicionales de exclusión social y reforzó algunas asimetrías de poder. La experiencia sugiere que, aunque el acceso a los recursos financieros sea un camino fundamental para promover el desarrollo local de una población de baja renta, para mejorar su eficacia es necesario considerar otras medidas, entre las cuales debe estar la educación financiera.

El artículo “Triggers and barriers to financial inclusion: the use of ICT-based branchless banking”, de autoría de Eduardo Diniz, Rene Birochi y Marlei Pozzebon, presenta los resultados de un estudio que trató la experiencia de inclusión financiera ocurrida en el municipio de Autazes, ubicado en la selva amazónica. Los investigadores entrevistaron propietarios y empleados de tiendas locales, microempresarios, representantes sindicales y de asociaciones de trabajadores, representantes del sector público y otros ciudadanos de la región para la realización del trabajo.

Antes de 2002, los residentes enfrentaban grandes dificultades debido a la falta de servicios bancarios en el municipio. Para acceder a servicios como retiros, depósitos o pagos de cuentas, tenían que ir a Manaus. Hasta la construcción de una carretera entre el municipio y la capital del Estado, ocurrida solamente el 2007, un viaje de 12 horas de barco era la única opción. Se gastaban aproximadamente 20 dólares con transporte. La mayoría de la población no podía pagar el viaje y tenía que pedir a un amigo o miembro de la familia, que viajara a la capital, que realizara operaciones bancarias en su nombre o pagar a alguien para que hiciera eso. El costo de contratación de un intermediario para pagar cuentas en Manaus era de aproximadamente tres dólares por cuenta facturada. El riesgo de robo también era significativo. Otro punto importante era el hecho de quien viajaba a la capital del estado terminaba haciendo su compra mensual allá, con consecuencias negativas para la economía de Autazes.

En las entrevistas los investigadores identificaron una percepción casi unánime de que el municipio cambió bastante después de 2002 y que hubo un estímulo a la economía local. “El dinero empezó a circular dentro del municipio”, resumió un residente, empleado del sector público. Desde el punto de vista de los entrevistados, beneficios públicos como los programas de transferencia de renta y jubilaciones han sido muy importantes para el desarrollo económico. Ellos ya existían antes de 2002 y eran relevantes para la comunidad, pero su impacto aumentó con la presencia local del banco.

El 2009, Autazes ya contaba con seis tiendas minoristas actuando como corresponsales, lo que fue resultado de la significativa expansión de la economía local. El comercio local también se desarrolló de forma consistente. La construcción de la carretera a Manaus, según los entrevistados, solo fue posible por el desarrollo económico del municipio.

Sin embargo, como casi la mitad de la población todavía vive en áreas rurales y todos los corresponsales bancarios están ubicados en el área urbana del municipio, el fenómeno observado anteriormente, de concentración de riqueza de la ciudad con relación a Manaus fue sustituido por un escenario semejante, pero local. Las comunidades rurales de Autazes exigen ahora extensión del acceso a servicios financieros formales como una manera de ayudarlas a desarrollar sus propias economías.

Grupos locales entrevistados también apuntaron que la mala gestión de las cuentas bancarias personales debe ser considerada, pues representa el endeudamiento excesivo de una parte significativa de los que pasaron a tener acceso a servicios financieros. Los beneficiarios de cualquier programa del gobierno tienen facilidades para obtener crédito consignado y terminan contratando préstamos para obtener acceso a bienes de consumo más caros, sin tener noción exacta de cuánto pueden comprometer su renta.

Según los autores, para superar las tensiones y las restricciones relacionadas con el elevado endeudamiento y la falta de información, es necesario algún tipo de acción educativa, para proporcionar una mejor comprensión del funcionamiento del sistema financiero a los ciudadanos.

Converse con el autor: eduardo.diniz@fgv.br

La adopción de tecnología de la información por empresas familiares

ARTÍCULO EN FOCO:

Porque los gestores postergan inversiones en Tecnología de la Información

Alberto Luiz Albertin y Rodrigo Fernandes Malaquias

El volumen de informaciones que circula en las empresas es tan grande que es difícil desarrollar las actividades diarias sin la utilización de recursos de Tecnología de la Información (TI). TI ofrece el potencial para generar beneficios substanciales en el desempeño de las empresas. Sin embargo, todavía se observa resistencia no solo por parte de algunos empleados en la utilización de recursos de TI, sino también de diversos gestores.

Aunque no haya resistencia a la implantación de nuevas tecnologías, no es raro que los directivos posterguen al máximo la decisión de invertir en TI. Entender porque ocurre eso es el objetivo de un estudio realizado por Alberto Luiz Albertin, profesor de FGV-EAESP y Rodrigo Fernandes Malaquias, de la Universidad Federal de Uberlândia. Para ello, realizaron un estudio en una empresa familiar, con facturación anual de 6 millones de reales (relativo a 2009) y 70 empleados. A pesar de no ser una gran organización, su gestión es compleja, pues comercializa 20 mil ítems.

Sin embargo, la compañía analizada por los investigadores cuenta solamente tres computadoras que no operan en red. No hay *softwares* de gestión y control, ni planillas sencillas de cuentas a pagar o a cobrar. Los vendedores, que atienden básicamente minoristas de la región norte de Brasil, transfieren los pedidos a la empresa por fax. “Se cree que esas particularidades hagan que la supervivencia de la empresa en más de diez años de actividad debe haber sido muy difícil”.

Uno de los aspectos que llamó la atención de los autores del estudio es que, como se trata de una empresa en la cual trabajan solamente familiares y personas de confianza, los gestores no sienten necesidad de estandarizar y controlar sus tareas. El uso de tecnología se considera prioritario cuando existen conflictos, pues los gestores pueden formalizar procesos que facilitan grabar y recuperar informaciones sobre eventos organizacionales. “Si una organización no está sujeta a esos conflictos, tiende a postergar las inversiones indispensables en TI, con el objetivo de priorizar otras decisiones”, sugieren Albertin y Malaquias.

El estudio constató que, los gestores entienden poco de TI y tienen temor de convertirse en dependientes de terceros para la solución de problemas o incluso para el acceso a informaciones importantes sobre el negocio. De esa forma, el beneficio esperado de obtener datos más precisos y seguros parece no ser todavía muy superior al riesgo que los socios imaginan de depender de otras personas o empresas para el uso de TI.

Cuando los investigadores preguntaron a los gestores sobre las expectativas del uso de Internet para fines de comercialización de los productos, los socios no lograron enumerar ventajas de esa alternativa, solo dijeron creer que sus clientes necesitan negociar personalmente con el vendedor. Además, destacaron que es relevante para el negocio realizar visitas a los clientes para sentir la situación y el mercado y también su situación financiera. Estiman que el comercio electrónico no les traería nuevos clientes, pues todos los minoristas de la región en que actúan ya están siendo atendidos.

Es decir, los gestores de la empresa analizada todavía no observan la TI como herramienta que pueda utilizarse de forma estratégica, fundamentando decisiones de largo plazo. Sin embargo, esa visión ha presentado consecuencias negativas. Existen muchas quejas de los clientes debido a atrasos en la entrega y también la no utilización de equipos electrónicos para realización de los pedidos, pues los competidores ya actúan de esa forma y han conseguido trabajar con menores precios y plazos de entrega.

Un hecho que preocupa a los socios es la posibilidad de tomar una decisión incorrecta con relación a las nuevas inversiones en TI, pues esa opción puede comprometer la continuidad de la compañía. Sin embargo, ellos ya parecen conscientes de que su supervivencia depende de la mejora en sus procesos internos, de una atención más ágil a los clientes y una mejor gestión de resultados e informaciones estratégicas.

Como la investigación se basó en solamente un estudio de caso, no permite generalizaciones sobre los resultados, enfatizaron Albertin y Malaquias. No obstante, como ejemplo extremo de empresa de gestión compleja y uso inadecuado de TI, el caso presenta temas importantes para discusión sobre la postergación en el uso de recursos tecnológicos para administrar las informaciones de un negocio y abre espacio para que futuros estudios analicen de forma más detallada la adopción de TI por parte de empresas familiares.

Converse con el autor: albertin@fgv.br

Tomando decisiones cuando hay ausencia de hechos claros

ARTÍCULO EN FOCO:

Messing about in transformations: structured systemic planning for systemic solutions to systemic problems

Phokion 'Ion' Georgiou

Tomar decisiones con base tan solo en métodos cuantitativos es arriesgado. Existen determinadas condiciones necesarias para que esa base sea relevante en sí: la formulación previa del problema y un consenso sobre el mismo; medición cuantitativa como dimensión determinante de la solución; optimización como abordaje determinante de la solución; disponibilidad de, y dependencia en competencia técnica para encontrar la solución; y la existencia de alguna autoridad central con poder suficiente para determinar qué puede ser cuestionado e implementar soluciones. Esas condiciones no aparecen de forma tan fácil en un mundo complejo, a menos que la complejidad sea solamente enumerativa.

Sin embargo, la complejidad no acostumbra ser tan pura. Situaciones reales requieren decisiones que consideren múltiples, simultáneos e igualmente necesarios objetivos, medibles en dimensiones respectivamente diferentes. Ellas están formadas por múltiples tipos de variables, indicando la imposibilidad de la aplicación de optimización. Frecuentemente dichas situaciones presentan deficiencias de informaciones explícitas o exactas sobre qué es necesario hacer y sobre las cuales hay poco consenso de opinión. De esa forma, estas situaciones impiden una solución técnica, por estar repletas de intereses humanos formados por opiniones y dictámenes viables, que deben tomarse en cuenta. Aquellas, sin duda, requieren un enfoque sistemático, pero la metodología científica de los métodos cuantitativos es insuficiente o insatisfactoria por tener una perspectiva limitada. Además, el contexto de esas situaciones está formado por actores que no son necesariamente relacionados en jerarquía, no están necesariamente de acuerdo uno con otro y cuyas decisiones impactan en varios niveles de intensidad y en varios aspectos. Resumiendo: dichas situaciones están formadas por una interacción dinámica de problemas interdependientes, indicando la presencia de un sistema complejo, necesitando estructura conceptual de una manera que permita el análisis sin ignorar la integridad sistémica.

La dificultad esencial con la complejidad no es su resolución, pues la complejidad no es irresoluble. La complejidad es de imposible solución cuando está acompañada de

desorden. Solucionar complejidad basándose inicialmente en enfoques dirigidos a resolver problemas está equivocado. Primero, es necesario transformar el desorden en algún orden. Eso representa la imposición de una estructura. Ergo: la necesidad de estructuración de los problemas.

El estudio operativo es bien conocido como el campo de estudio que ofrece enfoques cuantitativos, algoritmos matemáticos y modelos de optimización. Su aplicabilidad en la industria mundial desde 1950 es impresionante. Lo que no es tan conocido es que, desde 1980, dicho estudio desarrolló métodos de estructuración para los problemas que presentan las condiciones antedichas. Esos métodos, denominados Problem Structuring Methods (PSMs), no solamente estructuran complejidad, sino que facilitan su análisis cualitativo y cuantitativo e incluso llevan a un proceso de planificación completo. Los últimos treinta años muestran aplicaciones en situaciones tan diversas como planificación de sistemas de información en redes de supermercados, litigio y negociación en proyectos de infraestructura, estrategias de seguridad pública y desarrollo de medidas de desempeño en la industria minera

Hace casi veinte años el investigador Ion Georgiou trabaja con esos métodos y especialmente en su desarrollo metodológico con el objetivo hacerlos más claros, prácticos y útiles. Sus resultados incluyen, entre otros, análisis de los desafíos enfrentados por la industria ferroviaria, así como la completa reconfiguración de uno de los métodos para realización de planificación sistémica en casos constituidos por la ausencia de hechos claros (denominados en inglés *making decisions in the absence of clear facts*). En el artículo en destaque, demuestra como dos PSMs pueden utilizarse en combinación para facilitar elecciones de priorización en entornos donde lo que debe hacerse y cuando, se esconde dentro de la complejidad de las interrelaciones que componen la situación problemática. Digamos, por ejemplo, que se desea un plan de acción sistémico para una situación formada por múltiples variables, cuyo plan necesita considerar muchas dimensiones de análisis y criterios y se observa la necesidad de identificar por dónde empezar esta planificación. Es decir: ¿Cuándo, en qué parte y cómo se debe interferir en una situación problemática para realizar cambios para mejorarla? Ion Georgiou propone una combinación de métodos, también denominada *multimetodología*, donde un mapa de las transformaciones deseadas, desarrollado por conceptos de la psicología de constructos, se analiza por medio de las herramientas de la teoría matemática de grafos. El enfoque permite el desarrollo de planes prototipos, intermedios y completos, siempre dirigidos al resultado final deseado, y que toman en cuenta, dinámicamente, los cambios acaecidos en la situación problemática mientras todavía no se haya solucionado el tema.

Aunque ello apunte hacia un abordaje que promete soluciones de problemas desafiantes, Ion Georgiou comenta lo siguiente: actualmente, con la banalidad de la palabra "complejidad", es común tercerizar tentativas de resolver problemas complejos. Esta práctica sigue el modelo común de la consultoría: una organización e incluso un gobierno, paga por un trabajo que es entregado después de un tiempo por el consultor, con algunas recomendaciones. El comprometimiento del cliente en este caso es nulo, mientras el informe del consultor es altamente cuestionable por no haber involucrado al cliente en el proceso de solución. Un tratamiento serio de la complejidad requiere un esfuerzo además de inversión financiera. Es necesaria la participación personal del cliente en todos los pasos del proceso. Pues, afirma Georgiou, un consultor no es más que un medio para facilitar soluciones; el experto en el problema es siempre aquel que lo vive, aquel que lo padece, es decir, el cliente.

Converse con el autor: phokion.georgiou@fgv.br

Gestión de la salud: desafíos y respuestas

ARTÍCULO EN FOCO:

Las cuatro dimensiones competitivas de la salud

Ana Maria Malik y Marcelo Caldeira Pedroso

Los países enfrentan cada vez más desafíos para conseguir ofrecer a sus ciudadanos condiciones de salud adecuadas, con costos controlados. El motivo es, principalmente, el aumento de la expectativa de vida de la población mundial. En Brasil, por ejemplo, la misma aumentó más de diez años entre 1980 y 2009 – a los actuales 73,2 años, según el IBGE. Estimaciones de ese mismo instituto indican que el número de personas con más de 60 años debe duplicarse los próximos 20 años, hasta llegar aproximadamente al 30% de la población total, en el 2050. Las necesidades de cuidados, inversiones y gastos con salud tienden a aumentar no solo por la alteración de la pirámide de la población como también en función de otros tres factores: aumento del acceso a los servicios, creciente concientización de los individuos de que deben cuidar la salud y mayor disponibilidad de recursos tecnológicos.

Los investigadores Ana Maria Malik, profesora de FGV-EAESP y Marcelo Caldeira Pedroso, de FEA-USP, estudiaron algunos modelos que buscan responder a este cambio de escenario. Para ellos, el enfoque central de un sistema ideal de salud es organizarlo de acuerdo con el nivel de complejidad de la necesidad y de la demanda. Se estima que entre el 80% y el 90% de los problemas de salud son recurrentes.

Como los procedimientos para tratar dichos problemas ya fueron muy estudiados, debido a su alta prevalencia, la prestación de servicios puede estandarizarse por medio de protocolos clínicos o de directivas asistenciales. Las “clínicas minoristas”, presentes en Estados Unidos, constituyen un modelo para procedimientos sencillos y oferta de servicios secuenciales de bajo costo, con conveniencia en términos de acceso para el usuario.

Niveles intermedios de complejidad se clasificarían como servicios especializados. Y, finalmente, los procedimientos que requieren tecnología y conocimientos más sofisticados se realizarían en hospitales de alta especialización. “Hay aumentos de eficiencia y de calidad en ese último caso, pues esos centros de referencia consiguen ahorros de escala con sus altos volúmenes de atención y, debido a que son especializados, avanzan rápidamente en la curva de aprendizaje de las operaciones”, afirmaron Malik y Pedroso.

Shouldice, de Canadá, es reconocido mundialmente como un hospital modelo para tratamiento de hernias y obtiene un costo medio por procedimiento inferior al de un hospital general. En India, Aravind Eye Care Hospital es una organización con enfoque en el tratamiento oftalmológico y presenta altos volúmenes y bajos costos. Narayana Hrudayalaya, también en India, realiza cirugías cardíacas tradicionales con precios correspondientes a una fracción de los practicados en hospitales estadounidenses. En Brasil, el Hospital del Riñón e Hipertensión, ubicado en São Paulo, es una referencia internacional en tratamiento renal, siendo considerado, hasta el 2011, el mayor trasplantador de riñones del mundo.

Para procedimientos complejos, que exigen tecnologías que están todavía en desarrollo, Malik y Pedroso encontraron en la literatura la indicación de que los servicios deben ser personalizados. Un ejemplo es el modelo de “centro integrado”, en el cual una misma infraestructura ofrece acceso a un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnologías complementarias. Esos centros se utilizan, por ejemplo, para estudio y tratamiento de especialidades en constante desarrollo, como neurología y oncología.

Otro aspecto que los autores analizaron es la previsibilidad en los servicios de salud. Existen problemas que pueden preverse que demandan asistencia regular y preventiva. Otros, de alta complejidad, como trasplantes y necesidad de internaciones prolongadas en UTI (Terapia Intensiva) son, a su vez, menos previsibles. Cuando ocurren, pueden resultar en costos inesperados y difícilmente controlables. Una tercera parte de la necesidad es resultado de las enfermedades crónicas. Después de diagnosticadas, presentan relativa previsibilidad en el consumo de productos y servicios de salud.

Con base en esa segmentación, algunos países adoptan la “cuenta de ahorro salud”. Se trata de un mecanismo similar al del ticket alimentación: se deposita un valor en la cuenta, que se utilizará solamente para gastos de salud por parte del titular. Para Malik y Pedroso, ese modelo presenta dos ventajas. Primero, como es el usuario el que elige directamente el prestador de servicio, aumenta la competencia en el mercado. Segundo, el beneficiario puede acumular recursos para utilizar posteriormente, por ejemplo, al jubilarse. “En Brasil, la implantación de una cuenta en el formato VGBL salud podría utilizarse para asistencia básica y permanente, mientras la asistencia crítica para servicios de baja previsibilidad sería mejor cubierta por medio de un seguro de salud”, afirman los investigadores.

Los investigadores llaman la atención a la deficiencia del modelo de financiación brasileño. En el país sudamericano, una pequeña parte de la población utiliza la mayor parte de los recursos de salud, lo que contraría uno de los principios del Sistema Único de Salud (SUS), que es el de la equidad. “Además, las ineficiencias se generan en el país por la poca integración entre los sistemas público y privado, un aspecto que necesita ser más discutido”, sugieren los autores.

Converse con la autora: ana.malik@fgv.br

La importancia de las cadenas de suministros

ARTÍCULO EN FOCO:

El impacto de las cadenas de suministros en el desempeño de las empresas brasileñas

Alexandre Pignanelli y Luiz Artur Ledur Brito

El mérito del artículo “El impacto de las cadenas de suministros en el desempeño de las empresas brasileñas” es incorporar, de forma inédita, las cadenas productivas a los estudios de componentes de variación en el desempeño corporativo. El estudio cuantifica el nivel de contribución del “efecto cadena productiva” y sus impactos en el “efecto empresa” y en el “efecto sector de actividad”, variables tradicionalmente utilizadas en este tipo de estudio.

La descomposición de la variable del desempeño de las compañías es el enfoque tradicional de los estudios que investigan los motivos de algunas empresas presentar un desempeño superior a otras. Esta línea de investigación identifica cual es la contribución de varios factores sobre la rentabilidad, tales como la empresa individual, el sector, la corporación a la cual pertenece la empresa, el país donde está localizada, etc.

Los estudios realizados para explicar la variancia del desempeño se han desarrollado a partir de dos líneas teórico-empíricas: una apoyada en los estudios de economía de la organización industrial (OI) y la otra en la visión basada en recursos (VBR). Los resultados empíricos acostumbran indicar un predominio de los factores asociados a la empresa en la variación del desempeño.

Los factores operativos se tratan en los estudios empíricos como variables que explican gran parte de la variabilidad del desempeño asociada a los recursos internos. Sin embargo, según lo observado por los autores: “[...] no hay noticias de estudios sobre estructura de variancia del desempeño que hayan intentado incluir el efecto de la cadena productiva en la composición de esa estructura”.

Los investigadores cuantificaron y analizaron el peso de las cadenas de suministros sobre el desempeño de las empresas a partir de datos de rentabilidad y de crecimiento, para una muestra de más de 80 mil empresas de 167 sectores, para un intervalo de diez años, de 1998 a 2007. Un modelado multinivel permitió identificar que la magnitud del efecto de la cadena de suministros alcanza entre el 15% y el 25% de la variabilidad explicada, representando aproximadamente el 50% al 90% del efecto sector.

El estudio sugiere que la gestión de las cadenas de suministros constituye un factor relevante. Los resultados, según los autores: “[...] apuntan a una nueva comprensión del efecto sector, pues indican que los beneficios tradicionalmente atribuidos al sector económico son, en parte, resultantes de la afiliación de la empresa a cadenas [...]”. Según el autor: “[...] la magnitud del efecto cadena llega a ser comparable en algunos análisis al efecto sector y representa entre el 15% y el 25% de la variabilidad explicada (medición por la raíz cuadrada de los componentes de variancia)”.

Converse con el autor: l Luiz Brito

Gestión de riesgos en alza

ARTÍCULO EN FOCO:

Organizational risk management – a case study in companies that have won the brazilian quality award prize

Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira y Luiz Marcelo Siegert Schuch

Recientemente, la gestión de riesgos pasó a formar parte de la agenda de los ejecutivos, modificando la percepción anteriormente vigente de que este tema era objeto de expertos en seguros. La explicación es que las empresas están cada vez más expuestas a diferentes tipos de incertidumbres. La creciente interdependencia entre compañías, la formación de redes globales de proveedores y los esfuerzos de optimización de la cadena de suministros hacen más probable la ocurrencia de eventos no deseados. El informe *Global Risks 2008*, publicado por World Economic Forum, coloca entre los principales riesgos de la actualidad el de las cadenas de suministros, conjuntamente con los resultantes del sistema financiero, seguridad de los alimentos y disponibilidad y uso de la energía.

El trabajo de los investigadores de FGV-EAESP Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira y Luiz Marcelo Siegert Schuch presenta el tema de la aplicación práctica de la gestión de riesgos en las organizaciones. Los autores realizaron un

estudio de caso con tres empresas seleccionadas a partir del listado de compañías ganadoras o finalistas del PNQ – Premio Nacional de la Calidad, consideradas como modelos de gestión. El trabajo trató de mostrar la forma en que empresas modelo han administrado sus riesgos organizacionales.

Para las tres empresas, la motivación para la implantación de la gestión de riesgos fue una demanda resultante de sus consejos de administración, normalmente en respuesta a presiones por mayor transparencia, principalmente después de la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley, de 2002, en los EE.UU. Si, por un lado, el apoyo de la cumbre facilitó la adopción de la gestión de riesgos, por otro, como las decisiones se tomaron a causa de las exigencias externas a las organizaciones, es posible que las empresas puedan estar buscando solamente una legitimación de sus procesos y estén menos interesadas en obtener realmente una mejora efectiva del desempeño.

Los principales factores de complicación identificados en el estudio fueron la falta de conocimiento de los involucrados sobre el mapeo de riesgos y el largo proceso necesario para la implantación. Las empresas analizadas se preocuparon principalmente en tratar riesgos financieros, seguidos de los estratégicos y los operativos. Solamente una de ellas trata los riesgos relacionados a proveedores y clientes.

Los investigadores concluyeron que el proceso de gestión de riesgos todavía está muy concentrado alrededor de los miembros del equipo de implantación, y, en algunos casos, en áreas específicas o procesos piloto. Se trata de una etapa inicial. Aún no es posible afirmar que esas empresas consideradas avanzadas en su gestión por el Premio Nacional de Calidad logren incorporar los análisis de riesgo a su estrategia más amplia de toma de decisiones.

Cada una de las empresas optó por diferentes estructuras de implantación de sus sistemas de gestión de riesgos. En una de ellas se asignó un equipo de implantación, constituyendo un subcomité de riesgos, con la atribución de administrar el proceso. En otra, la opción fue la creación de un directorio de gestión de riesgos, respondiendo directamente al presidente de la empresa. En la tercera compañía, la decisión fue definir un responsable en la unidad (director de proyectos) con profundo conocimiento de las operaciones, pues éste era el enfoque del mapeo de riesgos. Esos diferentes modelos de implantación ya eran esperados, pues estudios anteriores demostraron que en realidad, hay una diversidad de formas de organizar el proceso de gestión de riesgos.

Fue posible observar que el tratamiento de los riesgos contribuyó para que se evitaran hechos y eventos que causarían la interrupción de las operaciones. Pero las auditorías de los controles y simulaciones de los planes de contingencia se realizaron solo parcialmente. Los indicadores de riesgos todavía están en desarrollo y no se usan *softwares* para integración de los riesgos.

Uno de los entrevistados comentó que era difícil medir la eficacia del sistema de gestión de riesgos, realizando una comparación con la actuación de un arquero de fútbol: “[...] nadie sabe cuántas veces un arquero evitó el gol, sino cuántos goles sufrió”. “Esta afirmación resume bien la dificultad de medir la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos implementados, lo que resulta en una evaluación cualitativa mucho más que cuantitativa de sus impactos”, afirmaron los autores del estudio.

Existe entre las empresas la percepción de que la implantación de gestión de riesgos tiene efectos positivos en el desempeño de la empresa. Sin embargo, debido a la dificultad de medir la eficacia de los sistemas de gestión implantados, faltan evidencias objetivas para comprobar dicho impacto.

Converse con el autor: luz.diserio@fgv.br

Tercerizar o internalizar: esa es la cuestión

ARTÍCULO EN FOCO:

*Application of the flexible specialization model
in a local manufacturing system*

Jalba Terezinha Miniussi y João Mário Csillag

La creciente presión sobre la industria brasileña de calzados es resultado de cambios que ocurrieron en el comercio global los últimos años. Brasil consolidó su posición como gran fabricante y exportador de calzados durante los años noventa. Entre 1990 y 2008, las exportaciones aumentaron el 16% en volumen y el 71% en ingresos, con un aumento medio del 47% en el precio del producto. El movimiento indica una migración a ítems con mayor valor agregado que, en el 2008, respondieron por el 72% de los 166 millones de pares de calzados vendidos al mercado externo y por el 88% del valor exportado por el sector, correspondiendo a US\$ 1900 millones.

Sin embargo, en el 2008 los principales mercados compradores de calzados brasileños, Estados Unidos y Unión Europea, fueron afectados por la crisis financiera internacional. Además, los fabricantes fueron perjudicados por la valorización del Real. En 2009, hubo reducción del 28% en los ingresos y el 24% en el

volumen exportado, con reducción del 5% del precio medio. Al año siguiente, hubo una reducción adicional de aproximadamente el 15% en el volumen exportado.

Al mismo tiempo, el mercado interno se hizo más atractivo, debido a la mejora de la renta de la población brasileña, que ha resultado en el aumento de la competencia con productos importados. El artículo "Application of the flexible specialization model in a local manufacturing system" investiga como los cambios en el mercado global han afectado la estrategia de las empresas de producción de calzados ubicadas en Jaú, municipio del interior de São Paulo, donde existe una especialización en productos de cuero para el público femenino.

Existen evidencias de que las empresas de Jaú están alterando sus trayectorias, de acuerdo con sus propias elecciones estratégicas. Algunas de ellas están internalizando actividades anteriormente tercerizadas y distribuyendo geográficamente sus operaciones. Otras empresas de la ciudad profundizaron la tradicional estrategia de tercerización, por medio del establecimiento de acuerdos con artesanos locales.

Curiosamente, aunque hayan seguido caminos opuestos, las compañías justifican sus decisiones con el argumento de que la elección es la ideal para hacerse más competitivas. El primer grupo que internalizó sus operaciones desea tener más control sobre la producción, con enfoque en el desarrollo de capacidades de calidad y costo. El otro, terceriza la mayor parte de sus actividades de costura, manteniendo una coordinación de la cadena de suministro para garantizar la calidad y desempeño de entrega. De esa forma, pueden concentrarse en el desarrollo de otras capacidades que agregan valor como *marketing*, diseño y canales de distribución.

Según los autores, los resultados parecen indicar que: primero, el tamaño de la empresa puede ser un factor relevante para la internalización de las operaciones, pues pueden surgir economías de escala a partir de una mayor producción, en nivel superior a las ventajas de costo derivadas de especialización; y segundo, que las empresas con enfoque en la cadena de valor pueden decidir invertir en estas capacidades, en vez de dedicarse a la fabricación.

Las empresas estudiadas aumentaron su flexibilidad de producción aún más y redujeron el tiempo de entrega de nuevos productos al mercado. La puntualidad en la entrega es una obligación en este nicho: el momento correcto para vender no se puede perder. A partir de los resultados del estudio, surgieron evidencias de que la reducción selectiva de proveedores, reteniendo solamente a los mejores, con los cuales mantenían acuerdos de largo plazo, puede mejorar el desempeño de la entrega.

Además, las ventajas intrínsecas de localización y especialización parecen ser amenazadas por una supuesta reducción de mano de obra especializada y por los límites legales para la tercerización de la producción. Las empresas necesitan encontrar soluciones para esas pérdidas de ventajas potenciales de costo y flexibilidad, que son la base de su capacidad competitiva.

Converse con el autor: joao.mario.csillag@fgv.br

Integrando el área de producción con marketing e investigación & desarrollo

ARTÍCULO EN FOCO:

Manufacturing integration with R&D and marketing: still a cross-functional gap?

Ely Laureano Paiva y Teniza da Silveira

La integración de las áreas de Producción, de Investigación & Desarrollo (I+D) y de Marketing es una preocupación constante para gestores e investigadores. El artículo "Manufacturing integration with R&D and marketing: still a cross-functional gap?" trata el tema, investigando como dos sectores de la industria brasileña tratan de integrar las etapas internas y externas de su cadena de valor.

Con base en las referencias teóricas identificadas por el estudio, los autores listaron cuatro hipótesis, de las cuales dos están relacionadas a los aspectos internos de la integración de la cadena de valor y dos a los externos.

El trabajo fue realizado en dos etapas. La primera fue un estudio cualitativo, con casos de tres empresas. A continuación, se aplicó una metodología de recolección de datos con el objetivo de comprobar los resultados de los estudios de caso, con envío de un cuestionario a 366 empresas que pertenecen a la industria de alimentos y al sector de máquinas y equipos. La muestra incluyó compañías localizadas en Brasil que empleaban más de 100 personas. Los autores recibieron 99 respuestas válidas.

Las tres empresas del estudio cualitativo se denominaron Alpha, Beta y Delta. Alpha tiene enfoque en automatización, atendiendo principalmente a la industria automovilística. Los últimos tres años, más que duplicó sus ingresos, resultante, principalmente, de Estados Unidos y de Europa. Beta, por su parte, es un fabricante

de componentes para máquinas agrícolas y para equipos de transporte pesado. Recientemente, se convirtió en proveedor global de la gigante John Deere. Delta, finalmente, es un fuerte competidor global de equipos de carga, que compró una empresa alemana para tener acceso a nuevas tecnologías y establecer acuerdos con otras compañías ubicadas en países como Estados Unidos.

Todas las empresas creen que el enfoque en mercados específicos es fundamental para su competitividad. La gestión integrada de todas las partes de la cadena de valor es un aspecto importante para Alpha y Delta. Considerando que ambas trabajan en el formato *make-to-order*, la flexibilidad de la producción y de la entrega son aspectos críticos. De esa forma, una capacidad de integración de la cadena de valor es primordial. Beta, a su vez, tiene una lógica de producción en masa y la etapa de fabricación en sí es central en su cadena de valor.

Las tres empresas consideran que el área de servicios es una etapa importante de la cadena de valor para tener competitividad. Independiente del mercado en que actúan, brasileño o global, necesitan ofrecer un servicio confiable, en un plazo de 24 a 48 horas, para cualquier región del mundo. Las empresas Delta y Beta alcanzaron ese estándar en sus ventas internacionales, mientras que Alpha suministra cualquier tipo de servicio en un plazo de 24 horas a todo el territorio brasileño.

Las actividades de Investigación & Desarrollo también se destacan en la visión de las tres compañías. Alpha y Delta tratan de realizar acuerdos comerciales, con el objetivo de acceder a nuevas tecnologías.

No se apuntaron otras actividades de la cadena de valor que serían importantes para la competitividad, aunque Beta haya destacado la suya, una producción propia. Esta empresa y Delta producen internamente solamente lo necesario y, a veces, compran todos los componentes externamente. Para las mismas, la parte fundamental de la cadena de valor es la cadena de suministro. Sus proveedores están obligados a tener capacidad de ofrecer una entrega confiable y un producto de calidad.

Por lo tanto, los resultados indican que para Alfa y Delta, las redes internas y externas a lo largo de la cadena de valor son aspectos claves para la competitividad. Por otro lado, Beta, que actúa con productos estandarizados, destacó que mantiene su enfoque en redes internas.

Con base en los resultados presentados por el análisis cuantitativo, los autores afirman que no existe una evidencia clara si es la integración asimétrica a lo largo de las etapas de la cadena de valor o el enfoque en los entornos externos o internos de ésta, lo que orienta a las empresas en la búsqueda por mejorar sus capacidades. Una posición complementaria entre las etapas interna y externa de la cadena mencionada puede ser más adecuada cuando se analiza la capacidad de creación a lo largo de la misma. Las áreas de manufactura y de I+D son altamente integradas en situaciones más dinámicas, lo que indica la necesidad constante de desarrollo de nuevos productos.

Aunque la integración entre producción y marketing se considere un aspecto clave para generación de capacidades, los resultados sugieren que no es una prioridad en comparación con otros niveles de integración con otras actividades de la cadena de valor. El área de servicios tampoco es altamente integrada con la manufactura, que puede ser una de las razones de la pérdida de competitividad si estas empresas mantienen esta orientación. Por lo tanto, aunque la literatura haya destacado la importancia de la integración de manufactura y *marketing*, los resultados sugieren que todavía falta mucho para que las compañías avancen y obtengan el actual nivel de integración entre fábrica e I+D.

Converse con el autor: ely.paiva@fgv.br

Un modelo para evaluar la eficiencia de la logística en Brasil

ARTÍCULO EN FOCO:

Metodología para cálculo de los costos logísticos asociados al flujo de mercaderías

Manoel de Andrade e Silva Reis y Jonas Mendes Constante

La logística tiene un papel importante para la reducción de los costos y la competitividad de las empresas. A pesar de los avances recientes, el sistema logístico en Brasil todavía se caracteriza por ser ineficiente y caro en comparación con el de otros países. Las condiciones deficientes de la infraestructura impiden que Brasil tenga operaciones ágiles y competitivas. La superación del escenario actual es aún más urgente si se considera que en todo el mundo las cadenas de suministros están cada vez más internacionalizadas, largas y complejas.

La globalización llevó a un proceso en el cual los costos logísticos son más importantes dentro de las estrategias de las empresas. Frente a ese contexto, es fundamental para el país y para las organizaciones contar con herramientas para evaluar sus costos logísticos.

El artículo "Metodología para cálculo de los costos logísticos asociados al flujo de mercaderías", de Manoel de Andrade e Silva Reis y Jonas Mendes Constante, presenta una metodología para cálculo de costos logísticos relacionados al flujo de mercaderías en una cadena de suministros. El modelo fue desarrollado por el Centro de Excelencia en Logística y Supply Chain, de la Fundación Getulio Vargas (GVcelog).

Según los autores, debido a la escasez de informaciones confiables sobre costos logísticos en Brasil, se elaboró el modelo. "Una metodología adecuada de medición y explicación de los costos logísticos de empresas y segmentos de la economía es una herramienta esencial en la determinación de políticas públicas y privadas que lleven a la estructuración de un sistema logístico racional y eficiente y que permita la atracción de inversiones", afirman.

La metodología propuesta incluye el cálculo del costo total de transporte, de almacenamiento, de mantenimiento de stock y administrativo. El estudio analiza otras metodologías de costos en logística aplicadas en Brasil, así como en otros países: Estados Unidos, Sudáfrica y Corea del Sur. Según los autores, el modelo desarrollado por GVcelog tiene la ventaja de ser un enfoque más detallado para cálculo de los costos logísticos en Brasil y se diferencia con relación a las fuentes de información utilizadas y también en los datos que recolecta.

La metodología de GVcelog permite calcular los costos por sector o por producto. Posibilita también el desarrollo de modelos que pueden estimar los costos de una operación específica, pues su enfoque puede ser tanto microeconómico como macroeconómico, diferente de los demás modelos, que son básicamente macroeconómicos. Según Reis, "[...] la metodología para cálculo de los costos logísticos propuesta por GVcelog tiene la pretensión de ser aplicable a empresas, segmentos, regiones y al país en su conjunto, de forma confiable, duradera y objetiva."

Para aplicar la nueva metodología será necesario recolectar "[...] una gama considerable de informaciones de los más variados sectores productivos y gubernamentales". Según los investigadores, Brasil dispone de diversas entidades que pueden ser fuentes de esas informaciones, tales como la Fundación Instituto de Estudios Económicos (FIPE), el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), la Agencia Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), la Agencia Nacional de Transporte por Cana (ANTAQ), la Asociación Nacional de los Transportadores Ferroviarios (ANTF) y la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC).

Los autores llaman la atención de la necesidad de establecer una relación adecuada con las entidades antedichas para obtención de datos y también de desarrollar, a medio plazo, una estandarización en la presentación de las informaciones determinadas por las fuentes. De esa forma, se pondría a disposición una base de datos compatible entre las diversas áreas asociadas a logística. De acuerdo con la revisión bibliográfica presentada por el artículo, en varios países existe una recolección sistematizada adecuada, utilizada por órganos de gobierno, inversionistas nacionales e internacionales, empresas de todos los sectores o investigadores.

Converse con el autor: manoel.reis@fgv.br

Recursos humanos: seis décadas de ideas importadas

ARTÍCULO EN FOCO:

Colonización y neocolonización de la gestión de recursos humanos en Brasil (1950-2010)

Thomaz Wood Jr., Maria José Tonelli y Bill Cooke

La Gestión de Personas o Gestión de Recursos Humanos, se desarrolló como campo práctico y área de enseñanza y estudio de forma vigorosa en Brasil en las últimas décadas. Sin embargo, faltan estudios históricos y reflexivos sobre esta evolución. Con el objetivo de llenar este vacío, los profesores de FGV-EAESP Thomaz Wood Jr y Maria José Tonelli, en conjunto con Bill Cooke, de Lancaster University Management School, desarrollaron el ensayo "Colonización y neocolonización de la gestión de recursos humanos en Brasil (1950-2010)". Se consideraron dos periodos: de 1950 a 1980, que tiene como característica la modernización del país y de 1980 a 2010, cuando tuvo lugar el proceso de democratización.

En el periodo post Segunda Guerra Mundial, de 1950 a 1980, Brasil adoptó el modelo norteamericano de desarrollo, basado en la producción y en el consumo de masa. Denominadas por los autores como período de colonización, esas tres décadas

se caracterizaron por la urbanización e industrialización y también por la introducción de prácticas fundamentales de gestión de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y gestión de carrera. Los protagonistas de esta primera etapa fueron las empresas multinacionales y las escuelas de administración, que se basaron en los conocimientos predominantes en la época en Estados Unidos.

El segundo período, de 1980 a 2010, denominado por los autores como de neocolonización, se destacó por reformas liberalizantes y por la adopción vigorosa de nuevos modelos y prácticas de gestión de recursos humanos, también importados de Estados Unidos. La actuación conjunta de las consultorías, escuelas de administración, editoriales de libros y revistas de negocios y de las empresas promotoras de eventos ayudó a difundir ideas basadas en la nueva cultura de *management*. La misma está imbuida de un discurso que tiene como presupuestos: primero, la creencia en el libre mercado; segundo, una visión de los individuos como empresarios de sí mismos; tercero, la percepción de la gestión como un medio para excelencia individual y mejora colectiva; cuarto, la utilización en gran cantidad de palabras de moda como innovación, éxito y excelencia; y quinto, la convicción de que los conocimientos de gestión permiten la optimización de las actividades organizadas.

En ese periodo, ocurrieron cambios esenciales en el área de gestión de recursos humanos. La misma pasó a tener un papel más estratégico en las empresas. El campo se convirtió también en una puerta de acceso fácil para modas y modismos de gestión.

El punto común entre los dos períodos, concluyeron los autores, es la transferencia de modelos y prácticas de Estados Unidos a Brasil. "Sin embargo, ese proceso no ocurrió fácilmente", afirman los autores. Como cualquier otro proceso de transformación, enfrentó resistencias. En el encuentro entre colonizador y colonizado, el contenido y los significados fueron reconocidos, analizados y transformados, un proceso que los investigadores asocian al tropicalismo, por la semejanza con la forma como ocurrieron las manifestaciones artísticas a fines de los años sesenta. A pesar del régimen militar conservador, las artes en la época mezclaban referencias del exterior con raíces locales para crear un movimiento de vanguardia. "El tropicalismo puede entenderse como un movimiento de resistencia y de coexistencia", afirmaron los autores, en el cual existe una síntesis entre lo local y lo extranjero. Algunos modelos y prácticas que vinieron del exterior fueron prontamente negados, otros adoptados de manera ceremonial y otros transformados y adoptados.

Converse con el autor: thomaz.wood@fgv.br

El consumidor ambientalmente responsable: de la producción de la culpa a la compra de la redención

ARTÍCULO EN FOCO:

The environmentally responsible consumer in the business media: the production of guilt and redemption as merchandise

Isleide Arruda Fontenelle

En el siglo 21, el discurso ambiental incorporó con destaque el tema del consumo como forma de tratar la idea de una crisis apocalíptica. Al mismo tiempo que empresas fueron exhortadas a practicar la responsabilidad social corporativa, los consumidores fueron exhortados a pensar en sus elecciones de compra.

Esa caracterización del consumidor responsable contiene una diferencia esencial con relación a los movimientos ambientales tradicionales: el consumidor deja de formar parte de un ente colectivo y político y pasa a ser considerado a partir de su poder individual y soberano de atribuir valor a las estrategias de negocios de las empresas alineadas con ese concepto de responsabilidad.

Sin embargo, al mismo tiempo que una persona tiene la expectativa del poder individual, debe manejar la incertidumbre de los resultados. Ella tiene la sensación de

no saber qué es lo correcto por hacer. Al recibir la incumbencia de tomar las decisiones apropiadas, el individuo se enfrenta, por lo tanto, también con sentimientos de duda y culpa. ¿Cuál es la solución para ese problema?

Para comprender como la figura del consumidor ambientalmente responsable se construyó y como las ambigüedades resultantes se solucionaron, la profesora de FGV-EAESP Isleide Fontenelle analizó reportajes publicados entre 1996 y 2007 sobre el asunto, en dos revistas influyentes, una en Brasil (*Exame*) y otra en el mundo (*The Economist*).

Existen estudios que muestran que los medios de comunicación han tenido un papel primordial en la construcción del concepto del consumidor consciente. En el área de negocios, especialmente, el medio de comunicación también refleja prácticas organizacionales y de *marketing*. Según Fontenelle, los medios masivos hacen aún más: no solo funcionan como un espejo del mundo corporativo, sino reconstruyen significados e influyen en cómo debe ser la vida corporativa.

Al analizar las dos revistas, Fontenelle muestra que el tema del consumidor responsable empieza con la producción de culpa – para que, entonces, el mercado sea capaz de producir redención como mercadería. Frente a un escenario del final de la especie humana debido al hiperconsumismo, el sentimiento de culpa surge y se transforma a partir de la lógica de que es posible continuar consumiendo, siempre y cuando se opte por empresas ambientalmente responsables. Su única responsabilidad es realizar la elección de marcas y productos que neutralicen su huella ecológica.

Con esas narrativas que consideran únicamente el nivel individual, la elección de determinadas empresas garantiza que el consumo de cada uno no resulte en la extinción de todos. Es decir, el consumidor responsable construido por los medios de comunicación es solitario, pero bien informado, pues sabe qué exigirle a las empresas.

Otros actores que forman parte del contexto, como gobierno y movimientos ambientales, son descalificados, mientras las empresas ocupan papel central y preponderantemente positivo. El discurso indica claramente que el camino para el consumo responsable no involucra conflictos o protestas políticas. Para Fontenelle, la construcción de ese discurso permite preservar el status quo de las empresas frente al desafío de un escenario de naturaleza en riesgo. La crisis ambiental es incluso vista por los medios de comunicación como una oportunidad para los negocios y se enfatizan las posibilidades para el emprendedorismo.

El campo de marketing, que se constituyó en el siglo XX por la cultura del consumo sin límites, encuentra su redención a partir de ese discurso, analiza la autora y puede reelaborarse a partir de la perspectiva conjunta de producción y consumo responsable.

Para la investigadora, el nuevo discurso es una reacción conservadora dentro del liberalismo económico. El hombre actúa solo, pero no puede pensar solamente en sus intereses egoístas. Necesita sacrificarse en nombre del bien común. “De esa forma existe un regreso a un universo de la prohibición social y de la culpa que parecía eliminada de una sociedad que había sobrepasado casi todos los límites sociales”, expresa Fontenelle. En esa cruzada moral de “conversión de almas”, se priorizan el individuo autónomo y la prosperidad económica, pues por la perspectiva liberal esa perspectiva llevará a una sociedad generosa. “La construcción de la imagen del consumidor responsable fundió el discurso liberal de la soberanía con el discurso teológico de los sentimientos morales”, afirma la investigadora.

Converse con la autora: isleide.fontenelle@fgv.br

El desafío de la educación ambiental

ARTÍCULO EN FOCO:

Desarrollo sostenible y educación ambiental: una trayectoria común con muchos desafíos

José Carlos Barbieri y Dirceu da Silva

La concepción de educación ambiental (EA) es un elemento esencial para el movimiento en defensa del desarrollo sostenible que, desde los años noventa, ha ganado popularidad. Ese proceso ha influenciado las políticas de educación ambiental en el mundo, incluso en Brasil.

El artículo "Desarrollo sostenible y educación ambiental: una trayectoria común con muchos desafíos", de José Carlos Barbieri y Dirceu da Silva, trata el origen de una concepción de EA asociada al concepto de desarrollo sostenible y el debate que surge a lo largo de su trayectoria con relación a la propuesta de educación para el desarrollo sostenible (EDS).

La educación ambiental se dirige en especial a los profesionales cuyas actividades y decisiones generan repercusiones significativas sobre el medio ambiente, como administradores, economistas, ingenieros, arquitectos, desarrolladores de productos, formuladores de políticas públicas, entre otros.

El artículo presenta los principales eventos intergubernamentales que originaron esa concepción de EA, destacando sus objetivos, principales directivas y recomendaciones de carácter general. Los autores recuperaron importantes

documentos intergubernamentales, principalmente los concebidos por agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que sirvieron de base para el debate y contribuyeron con nuevos elementos que resultaron en acciones globales de EA.

Con el objetivo de superar ciertos mitos o ideas ingenuas sobre el desarrollo sostenible, el artículo muestra los diferentes conceptos y los temas polémicos que generan dudas y objeciones sobre él. Presenta también reflexiones sobre las implicaciones del crecimiento económico y su relación con el desarrollo, tema central del concepto de desarrollo sostenible.

La educación ambiental debe adoptarse a partir de enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios, es decir, no debe incluirse como asignatura específica, sino en todas las oportunidades de enseñanza, como un proceso continuo que se extiende hacia afuera de las instalaciones escolares. Dicha aspiración solo puede realizarse si los profesores son capaces de tratar temas ambientales interrelacionados con los temas de las asignaturas que imparten. Eso solo ocurrirá si cuentan con una formación en EA. Por lo tanto, las asignaturas específicas de educación ambiental tendrían sentido en cursos de posgrado que futuros docentes frecuentarán.

Tema importante es la relación de EA con las asignaturas de gestión ambiental, cada vez más frecuentes en los cursos de graduación en Administración. Dichas materias tratan contenidos de formación profesional, asociadas a áreas específicas, como *marketing*, producción, logística y finanzas. La gestión ambiental está dirigida a la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos a los problemas ambientales relacionados a las organizaciones. Ello lo hace por medio de procesos administrativos típicos, como planificación, control, coordinación, motivación y otros, para alcanzar objetivos y metas específicos en diferentes niveles de actuación, del operativo al estratégico.

Aunque los objetivos de EA sean más amplios, puede articularse con el desarrollo sostenible y ambos se reforzarían mutuamente, siempre y cuando se consideren compatibles. Para ello, la gestión ambiental debe estar en línea con el movimiento del desarrollo sostenible. El aprendizaje en gestión ambiental se hace más efectivo cuando los alumnos están sensibilizados y enterados sobre el medio ambiente y sobre los problemas resultantes de las acciones humanas.

El artículo presenta también algunas de las principales iniciativas voluntarias para inserción de las instituciones de enseñanza superior en el movimiento del desarrollo sostenible. Para los autores, frente a la urgencia de los temas ambientales, la adhesión a la iniciativa voluntaria de las instituciones de enseñanza e investigación aceleraría el aprendizaje.

Converse con el autor: jose.barbieri@fgv.br

Avances de la movilidad eléctrica

ARTÍCULO EN FOCO:

The emergence of an electric mobility trajectory

Marc Dijk, Renato J. Orsato y René Kemp

Durante los primeros años del siglo XXI se verificaba un desencanto en relación a las perspectivas futuras de los vehículos eléctricos movidos a batería (VEB). Sin embargo, a partir del 2005 la movilidad eléctrica obtuvo un nuevo impulso. El artículo "The emergence of an electric mobility trajectory", de Marc Dijk, del International Centre for Integrated Assessment and Sustainable Development, Renato J. Orsato, de FGV-EAESP y René Kemp, de la Universidad de Masstricht, describe la evolución de la movilidad eléctrica y analiza sus perspectivas.

La tesis central del estudio es que, actualmente, la movilidad eléctrica está en su límite crítico, con varias innovaciones tecnológicas, algunas ocurriendo dentro y fuera del sector automotriz y, otras, en el contexto social de la movilidad urbana. El estudio se centra también en los efectos de interacción entre ambas y como repercutirían para el futuro de los vehículos de baterías eléctricas, de los eléctricos híbridos (VEH) y de los de celdas de hidrógeno.

Los autores adoptaron una perspectiva sociotécnica para su análisis, evitando priorizar exclusivamente los elementos sociales o técnicos específicamente. Desde la perspectiva de los investigadores, los factores se interconectan. Justifican que este enfoque es fundamental, pues no es posible explicar los cambios solamente por una única variable, como precio o innovación tecnológica. El enfoque sociotécnico considera una estrecha alineación entre varios elementos, tales como la tecnología del producto, la industria, el mercado, el comportamiento del consumidor, las políticas públicas, la infraestructura disponible, las disposiciones espaciales y el cambio cultural. Esta perspectiva incluye también las percepciones, estrategias, acciones e interacciones de los actores, entre los cuales se encuentran los conductores de automóviles, los fabricantes, los tomadores de decisiones políticas, así como la opinión pública.

Mirando hacia el pasado y pensando en el futuro, es necesario tomar en cuenta que la tecnología del motor de combustión interna (MCI) reina absoluta en la industria automovilística hace más de 100 años. Incluso con el aumento de la competencia las

últimas décadas, para las ensambladoras ha sido más atractivo y seguro invertir en la innovación de la tecnología del MCI existente que en opciones tecnológicas que presentan riesgo de tener baja aceptación del consumidor. Eso genera un estándar en el cual los fabricantes de automóviles refinan continuamente el proyecto dominante, con el objetivo de mejorar el desempeño – incluyendo el ambiental – de su tecnología. Por ello, el desarrollo de la tecnología híbrida también puede ser visto como un intento de las ensambladoras de innovar sin tener que apartarse de la esencia de sus competencias.

Los desarrollos relevantes y los efectos de interacción de las tecnologías VEB, VEH (incluyendo VEH que puede recargar sus baterías, denominado *plug-in* híbrido) y de celdas de combustible de hidrógeno determinarán el futuro de la movilidad eléctrica. Ellas pueden competir entre sí en algunos aspectos y reforzarse en otros, pues la tecnología de accionamiento eléctrico es común a todos esos vehículos. Los avances en el mismo los ayudarán a competir contra la tecnología MCI.

Los vehículos eléctricos híbridos, por ejemplo, tienen un motor eléctrico auxiliar, alimentado por baterías, cargadas por el motor de combustión o a través de puntos de carga. Mejoras de las baterías y de la administración de energía pueden ampliar el alcance eléctrico del VEH. Para los usuarios, en comparación con los MCI, uno de los beneficios sería el ahorro de combustible. La versión *plug-in* tendría la ventaja de permitir la recarga en casa o en el trabajo.

Según los investigadores, los últimos años la movilidad eléctrica avanzó debido a una serie de factores: las políticas de protección al clima que incluyeron la propulsión eléctrica como una de las fuentes para reducción de la emisión de CO₂; los vehículos eléctricos se convierten en iconos para la emisión cero de carbono; la expectativa de la proximidad del pico de la producción de combustibles fósiles y la imprevisibilidad de los precios llamaron la atención a los vehículos que no dependen del petróleo; el éxito del modelo híbrido Toyota, el Prius; el progreso en la tecnología de baterías estimulado por el sector de electrónica de consumo; los programas de recuperación económica en Europa y en EE.UU. que favorecieron tecnologías limpias, incluyendo vehículos eléctricos; y las estrategias de diversificación de las carteras de los fabricantes de automóviles, incluyendo vehículos eléctricos e híbridos.

Por otro lado, es necesario considerar también que existen elementos que trabajan en contra la movilidad eléctrica, entre los cuales está el hecho de los fabricantes de automóviles invertir todavía mucho en el desarrollo de vehículos con motores de combustión; el aumento de las ventas de automóviles (con la tecnología MCI) más baratos en mercados emergentes como China; la valorización cultural de la propiedad del vehículo en vez del alquiler y también las dudas si en breve será viable comercialmente adoptar vehículos de celdas de combustible de hidrógeno.

El conjunto de las tendencias sugiere que está en curso un proceso de electrificación de los automóviles, conducido, principalmente, por los avances en baterías, por las políticas de reducción de CO₂, por las nuevas propuestas de valor de las empresas, así como por una imagen positiva del accionamiento eléctrico entre los consumidores y formuladores de políticas. Sin embargo, resta por verificar como estos desarrollos transformarán el régimen establecido, si estará reservado un lugar más importante para los híbridos o si esos desarrollos implicarán en una transición a un nuevo régimen en el cual la mayoría de los autos eléctricos puros se utilizará en combinación con otras modalidades de transporte. En el artículo los autores apuntan algunas direcciones en relación al tema.

Converse con el autor: renato.orsato@fgv.br

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CIENCIAS POLÍTICAS

GESTIÓN PÚBLICA

POLÍTICAS PÚBLICAS

Elecciones municipales y sus efectos en las elecciones para Legislativos del Estado y del Municipio

ARTÍCULO EN FOCO:

Do parties matter? Intra-party linkages and electoral performance in Brazil

George Avelino, Ciro Biderman y Leonardo S. Barone

El artículo "Do parties matter? Intra-party linkages and electoral performance in Brazil" investiga si la elección de un alcalde tiene influencia en el desempeño de su partido en las elecciones proporcionales para diputado federal (nacional) y diputado estatal realizadas dos años después, en el mismo municipio. Para verificar si existe ese efecto se adoptó un Modelo de Regresión Discontinua (RD).

El trabajo mantiene el enfoque en un tipo de relación intrapartidaria, el efecto reverso "coattail" electoral, de la organización partidaria local para niveles superiores de la competencia por el voto popular. Comunes en la literatura política norteamericana, los efectos "coattails" electorales son raros en otros sistemas políticos. El mismo puede entenderse

como la capacidad del candidato de un nivel superior del partido transferir votos a sus candidatos de niveles más bajos.

A partir de informaciones del Tribunal Superior Electoral (TSE), el estudio relacionó los resultados de las elecciones municipales de 2008 con los de las elecciones legislativas de 2010. Los resultados obtenidos confirman que la victoria en una elección para alcalde tiene efectos positivos para un partido en las elecciones proporcionales para diputado estatal y federal (nacional), aunque el electo para el ejecutivo local haya ganado por un margen pequeño. “Nuestros resultados presentan evidencias de un fuerte efecto reverso ‘coattail’ electoral, llamando la atención para la importancia de las organizaciones partidarias municipales para entender los resultados de las elecciones legislativas estatales. Los resultados demuestran que lo que está en juego en una elección municipal que se aproxima no es solamente la elección corriente. También hay interés en las proporcionales de dos años después”.

Según los autores, se trata de un hallazgo importante para quienes investigan las relaciones intrapartidarias en los diferentes niveles de gobierno en Brasil. El artículo contribuye también para entender el sistema partidario del país, que es fragmentando y en el cual el tamaño de las bancadas en los legislativos estatal y federal es fundamental para el papel de los partidos en la construcción de coaliciones gubernamentales dentro de las dos cámaras.

Los hallazgos del estudio revelan también posibles direcciones para investigaciones futuras. Una de ellas es continuar observando cómo un alcalde puede tener facilidad o dificultad en transferir votos a los candidatos de su partido en las elecciones proporcionales siguientes.

El artículo sugiere también que es necesario tomar en cuenta la reducción de la volatilidad electoral en Brasil, fenómeno continuo desde 1994 y la consolidación de la competencia partidaria en todos los Estados. Cita el estudio “La volatilidad electoral en los Estados: sistema partidario y democracia en Brasil”, de Denise Paiva y Simone Bohn, el cual determinó que la volatilidad electoral disminuyó en los Estados en ritmos diferentes. Con relación a las elecciones legislativas, una posible explicación para esta diferencia es que la volatilidad disminuye solamente en regiones donde los partidos podrían alcanzar algún nivel de cooperación interna entre los diferentes niveles de gobierno. Habría una reducción mayor de la misma donde las agremiaciones logran mantener transferencia de votos de las elecciones municipales a las estatales.

La importancia de la organización partidaria local no significa que no se debe considerar también su relación con los liderazgos estatales y nacionales. Una justificación sería que los nombramientos políticos a nivel nacional y las estrategias electorales pueden restringir las elecciones locales. Otra está relacionada a la alta correlación de votos entre los tres niveles de gobierno sugiriendo determinado grado de nacionalización del partido. Finalmente, diferente de lo presentado por la literatura tradicional, que hay una uniformidad con relación a la nacionalización del partido, los diversos niveles del mismo pueden desarrollarse de forma heterogénea en todo el territorio brasileño.

Un camino sugerido para nuevos estudios es investigar cual es la capacidad de cooperación intragrupo en cada partido político brasileño. Las agremiaciones pueden tener diferentes niveles de centralización o presentar diferentes trayectorias a lo largo del tiempo, aumentando o reduciendo los estándares de centralización. Eso resultaría en la necesidad de comparar los partidos no solo con relación a su capacidad de mantener a los votantes en las elecciones, sino también si esta habilidad está aumentando o disminuyendo a lo largo del tiempo.

Converse con los autores: george.avelino@fgv.br; ciro.biderman@fgv.br

El uso estratégico de reductos electorales

ARTÍCULO EN FOCO:

La concentración electoral en las elecciones de São Paulo: medidas y aplicaciones

George Avelino, Ciro Biderman y Glauco Peres da Silva

La concentración de votos de políticos en determinados reductos electorales se considera una estrategia que viabiliza la campaña de muchos candidatos, particularmente en elecciones para diputado federal, en un país de las dimensiones de Brasil. Los profesores George Avelino y Ciro Biderman, de FGV-EAESP, junto con Glauco Peres da Silva, de FECAP, desarrollaron un índice que calcula ese nivel de concentración y lo aplicaron a los candidatos a diputado federal en el Estado de São Paulo, de 1994 a 2010.

Los resultados contrarían la interpretación tradicional sobre el sistema político brasileño, que destaca la relación entre la concentración de votos en los municipios y la actividad parlamentaria. Considerando que el colegio electoral del Estado de São Paulo elige 70 diputados, solamente tres o cuatro candidatos electos las últimas tres elecciones (5% del total) estaban significativamente concentrados en la escala municipal.

El nivel de concentración ha disminuido sistemáticamente a lo largo de los años. En 1994, la proporción de los electos con estándar relativamente concentrado era bien superior, el 17%. En 1998, ese porcentaje había disminuido al 11%, hasta llegar al 5% a partir de 2002. En el análisis del caso de São Paulo, se verificó también que los diputados federales elegidos tienen índices de concentración más bajos que los no electos y suplentes.

Los autores del estudio decidieron verificar el nivel de concentración no por municipio, sino por región del Estado de São Paulo y concluyeron que los reductos regionales son más comunes. El número de electos significativamente concentrados las últimas cinco elecciones aumenta de treinta, en el índice municipal, a 63, cuando la medida es regional. Todavía es un número restringido, si se considera el universo estudiado de 350 elegidos. De todas maneras, indica que el 18% de los candidatos que ganaron los comicios para diputado federal adoptaron estrategias de concentración regional, comparando con un porcentaje del 9% que trabajaron con reductos municipales.

En los casos de diputados que permanecen en la disputa por muchas elecciones, fue posible observar que algunos pasan de la concentración municipal a la regional y, al final, ni eso. “Los resultados sugieren que la concentración municipal podría ser una estrategia de ingreso en una carrera electoral de progresiva desconcentración”, afirman Avelino, Biderman y Silva. Es decir, los candidatos de São Paulo parecen ingresar a la política aprovechando algún liderazgo local y, si se eligen, usan la oportunidad para expandir su base electoral a la región en el entorno de ese municipio. La nueva elección proporciona una oportunidad de expandir aún más su base electoral, con ingreso a la mayoría de las regiones del Estado.

Esta última estrategia, sin embargo, aparentemente no funcionó bien en los ocho casos analizados por el estudio. Por ejemplo, Antonio Carlos Pannunzio, concentrado municipal y regionalmente en 1994, pasa a ser concentrado solo regionalmente en 1998 y 2002. Finalmente, intenta la desconcentración en el 2006 y el 2010. Sin embargo, después de elegirse por sus votos en las tres primeras elecciones, es electo por el promedio el 2006 y obtiene solamente la suplencia en el 2010. Sus votos, que aumentaban sistemáticamente desde 1994, empezaron a disminuir en el 2006 (de 126.000 a 109.000) y nuevamente de 2006 a 2010 (a 97.000).

Se observa ese mismo tipo de evolución para Angela Moraes Guadagnin, que no se consiguió ser electa en el 2006 después de dos elecciones exitosas, con índices de concentración significativos. Se observa eso también para Francisco Marcelo Ortiz Filho, que no fracasó en el 2010, pero había obtenido éxito el 2002 y 2006; Iara Bernardi, elegida en 1998 y 2002, pero no el 2006; y Marcelo Fortes Barbieri, electo en 1994 y 1998, pero no en el 2002.

Aunque los resultados sean para ocho candidatos que empezaron concentrados municipalmente y después pasaron a realizar campañas regionales, el hecho que hayan participado de diecinueve legislaturas y treinta elecciones los hace relevantes para el análisis. En realidad, la gran mayoría de los candidatos concentrados que participaron de más de una elección disminuyen el nivel de dependencia de reductos electorales en los comicios siguientes en dirección a una concentración más regional. “Lo que parece una estrategia arriesgada es el intento de desconcentración”, afirman los autores del estudio.

Avelino, Biderman y Silva avisan que es posible que, después de muchas elecciones, los candidatos puedan no elegirse sencillamente porque llegaron al final de su ciclo de vida política y no debido a una estrategia de desconcentración. Futuros estudios podrán evaluar cómo los ciclos de ascensión y decadencia de candidatos se relacionan con sus estrategias de concentración en distritos electorales.

Converse con los autores: george.avelino@fgv.br; ciro.biderman@fgv.br

Un panorama de la dinámica electoral brasileña

ARTÍCULO EN FOCO:

Las elecciones de 2010 y el sistema de partidos en Brasil

Cláudio Gonçalves Couto

Las elecciones presidenciales de 2010 mostraron tres grandes fuerzas partidarias en Brasil: PT, PSDB y PV, que recibieron el mayor número de votos en el acto electoral. Sin embargo, si se consideran también los resultados de las elecciones para gobernadores, Asambleas Legislativas y Congreso Nacional, el escenario se hace mucho más complejo. Profesor del Departamento de Gestión Pública de FGV-EAESP, Cláudio Gonçalves Couto realizó un estudio para clasificar los partidos según su peso en esos diferentes contextos en los cuales actúan.

En las elecciones para gobernador, se consideraron dos variables: el número de cargos obtenidos por el partido y el tamaño de la población de los Estados. Cada gobernador es un actor importante en el juego político nacional, pero debe considerarse el peso del número de habitantes del Estado que gobierna, pues ese factor se ha mostrado decisivo en las disputas electorales federales, según Couto. En el balance de las últimas elecciones para gobernador, el PSDB se presenta como el mayor partido y el PT figura solamente en tercer lugar, aunque sea en una situación de casi empate con el PSB y el PMDB. “Esa es una buena indicación de que eran sin fundamento los diagnósticos alarmistas de que caminábamos en dirección a un proceso de ‘mexicanización’, con la hegemonía del PT en el nivel federal”, afirma Couto. “Con tal poder en el nivel subnacional, el principal partido de oposición puede convertirse en un importante obstáculo a cualquier pretensión de hegemonía resultante del poder central” continúa.

En la composición del Congreso Nacional, el resultado es totalmente diferente y la oposición perdió espacio las últimas elecciones. Sumados, PSDB y los partidos aliados

(DEM y PPS) tuvieron su peso ponderado reducido del 27,8% al 22,3%: una reducción de más de cinco puntos porcentuales. Considerando también al PSOL, los partidos de oposición obtuvieron el 25,9% de los votos en el Senado y el 21,6% en la Cámara. “De esa forma, la alianza entre los partidos de izquierda habitualmente aliados al PT (PSB, PDT y PC do B) y los partidos de adhesión liderados por el PMDB permite al gobierno de Dilma Rousseff construir una expresiva coalición de soporte parlamentario, que formalmente puede obtener el 74% de los votos en el Senado y el 78% en la Cámara”, evalúa el autor..

Incluso con esos cambios en la composición de los bloques partidarios, naturales después de una elección, ningún partido tiene más de un cuarto del poder del Congreso, según el investigador, lo que muestra determinado aumento de estabilidad en el pulverizado sistema partidario. Considerando el peso ponderado de las bancadas, el PMDB y PSDB mantuvieron la misma posición de antes, el PT creció un poco y el DEM disminuyó a menos del 10%, convirtiéndose en un partido mediano. PP y PSB, que eran partidos pequeños, ingresaron a la categoría de partidos medianos al sobrepasar los 5% de representación en el Congreso Nacional. Las agremiaciones pequeñas aumentaron su participación del 9% al 13%, lo que indica una leve alza del nivel de fragmentación del sistema partidario parlamentario.

Los dos mayores partidos en el Congreso Nacional (PT y PMDB) quedaron substancialmente menores en las Asambleas Legislativas del país. Entre los partidos medianos, PDT y PSB subieron posiciones en el ranking, mientras que el PR y PP quedaron atrás. Y los micropartidos tienen en las Asambleas Legislativas un peso considerablemente superior al verificado en el parlamento nacional: cuentan con nada menos que el 25% de las bancas. Como el número de éstas en disputa en las Asambleas es bien mayor que en la Cámara de los Diputados, es más fácil para los partidos menores obtener la relación entre número de votos y cargos electivos que determina la distribución de los partidos en el Legislativo. “Sería posible considerar también el peso partidario a nivel municipal, pero con el análisis a nivel estatal ya es posible tener un diagnóstico razonable sobre la difusión de los partidos a nivel subnacional de gobierno”, afirma Couto.

Finalmente, el autor compuso un índice conjugando el peso de los partidos en cada uno de los sistemas (Gobierno Federal, Gobierno Estatal, Congreso Nacional y Asambleas Estatales). Es nítido que PT y PSDB de hecho son los protagonistas de la escena política brasileña a nivel nacional. El PMDB tiene enorme importancia en el Congreso y en la política legislativa de los Estados y peso significativo en los gobiernos estatales, pero desempeña un papel solamente secundario en las disputadas presidenciales, reduciendo sensiblemente su peso en el sistema completo.

El PV evolucionó poco, a pesar de que su candidata Marina Silva haya salido fortalecida de la campaña de 2010, no eligió un único gobernador senador y mantuvo prácticamente sin alteración su participación en la Cámara de los Diputados, aunque haya aumentado el 12% el número de diputados estatales.

El estudio muestra que el partido que se ha destacado como potencia partidaria emergente es el PSB, sobrepasando al DEM en su peso relativo. El PSB tuvo desempeño mejor en las elecciones para gobernador y en los Legislativos nacional y estatal. “Dependiendo del despliegue de las articulaciones para elecciones en los próximos años, es posible que el PSB obtenga aún mayor centralidad”, evalúa Couto.

Converse con el autor: claudio.couto@fgv.br

Administración pública brasileña: ocho décadas de transformación

ARTÍCULO EN FOCO:

Administración pública y políticas públicas

Marta Ferreira Santos Farah

La administración pública, como área de formación y como campo de estudios, se constituyó teniendo como objetivo la preparación de funcionarios públicos, hace más de un siglo en Estados Unidos. Al inicio, el énfasis fue en la ciencia de la gestión, a partir de principios generales considerados válidos para cualquier organización, ya fuera pública o privada. La especificidad y la complejidad del espacio público solo empezaron a considerarse a partir de los años cincuenta, para, recientemente, abarcar las nuevas fronteras que incluyen organizaciones no gubernamentales e instituciones privadas dirigidas a la inclusión de los ciudadanos en el proceso de formulación, implementación y control de las políticas públicas.

Partiendo de la evolución del campo de estudios en administración pública en Estados Unidos, Marta Ferreira Santos Farah, coordinadora del curso de maestría y doctorado en administración pública y gobierno de FGV-EAESP, identifica las particularidades y desafíos en el desarrollo del campo de estudios de administración pública en Brasil.

Como ocurrió en Estados Unidos, la asignatura administración pública en Brasil tuvo su inicio asociado al objetivo de formar funcionarios para la administración pública moderna, a partir de los años treinta. Las acciones formaban parte del contexto de reforma del Estado Nuevo, que tuvo como propósito establecer en el país un servicio gubernamental basado en el mérito y en la imparcialidad que contrarrestaría las características patrimonialistas presentes hasta ese momento.

Esa administración moderna era parte de un proyecto más amplio para el país, un proyecto nacional y de desarrollo, en el cual el Estado asumía un papel central. Pueden considerarse los marcos iniciales de la constitución de la administración

pública, en Brasil, la creación de la *Revista del Servicio Público*, en 1937 y la fundación del Departamento de Administración del Sector Público (DASP), en 1938.

Como un despliegue de este mismo proyecto, fue fundada, el 1944, en Rio de Janeiro, la Fundación Getulio Vargas (FGV). La presidencia de la Fundación fue asumida, no al azar, por el antiguo director del DASP, Luiz Simões Lopes, marcando la continuidad de perspectiva con relación a la administración pública.

En 1953, fue creada en el ámbito de la FGV la Escuela Brasileña de Administración Pública (EBAP), la cual contó desde su inicio con el soporte de profesores norteamericanos. Esta alianza entre Brasil y Estados Unidos fue la base para la creación de cursos en universidades federales de otros Estados, como Bahia y Rio Grande do Sul. De acuerdo con Farah, la asignatura Administración Pública se constituyó así, en Brasil, a imagen y semejanza de la norteamericana, pero con una especificidad: “[...] se trataba de un país pobre, y, en la visión entonces hegemónica, atrasado, siendo prioritarias acciones para su desarrollo”. De esta manera, al lado del paradigma que separaba administración y política, la formación en administración pública incorporó en Brasil, en los años de Juscelino Kubitschek, la orientación para el desarrollo.

La incorporación del estudio de políticas públicas por parte de la Administración Pública en Brasil ocurrió en la misma época en que tenía lugar en Estados Unidos, al final de los años sesenta. Encabezada por EBAP, dicho cambio tuvo como énfasis estudios sectoriales, con un enfoque que permitiera identificar objetivos de las políticas, actores involucrados, proceso de decisión y beneficiarios y caracterizar el proceso de disputa en la agenda gubernamental.

Los estudios sobre políticas públicas, sin embargo, fueron incipientes, pues en Brasil su desarrollo ocurrió en la vigencia de un régimen autoritario. El contexto también afectó las fuentes de financiación del área. La Fundación Ford, una de las principales fuentes, redirigió sus recursos hacia el área de ciencias sociales. Solamente a partir de los años ochenta, en el contexto del proceso de democratización, los asuntos relativos a las políticas públicas pasaron a incorporarse en los estudios y en los cursos de administración pública, con discusiones sobre legitimidad, control, participación, equidad y efectividad.

Diferente de Estados Unidos, en Brasil la formación en administración pública se desarrolló en instituciones dirigidas a la enseñanza de administración de empresas, enfatizando la “ciencia administrativa” como un núcleo común, que reintrodujo la separación entre gestión y política, y diluyó la identidad de la formación en administración pública.

Solamente en los años noventa se empezaron a estudiar los desafíos de las políticas pos-democratización, no solamente a nivel federal, sino también local. Entre 1998 y 2008, el número de trabajos inscritos en el área temática de administración pública en los encuentros de administración aumentó más del 300%, aproximadamente el doble del verificado para el conjunto del área..

La administración pública como un campo disciplinario, que abarca ciencia política, administración, economía, sociología y psicología social, que incluye el estudio de políticas públicas, todavía está por desarrollarse, según Farah. Los nuevos cursos que surgen en Brasil, de graduación y de posgrado, ya consideran esa interconexión de asignaturas, incorporan el eje de las políticas públicas y se preocupan en garantizar la preservación de la identidad del área, que supone el reconocimiento de la articulación entre administración y política.

Converse con la autora: marta.farah@fgv.br

Avance en los mecanismos de control de la administración pública en los gobiernos FHC y Lula

ARTÍCULO EN FOCO:

Tres agendas, sus resultados y un desafío: balance reciente de la administración pública federal brasileña

Fernando Luiz Abrúcio

La redemocratización de Brasil trajo presiones – e iniciativas – para mejorar tanto la gestión como el control público. Fernando Luiz Abrúcio, profesor de gestión y administración pública de FGV-EAESP, identificó los avances y desafíos de la administración pública federal considerando los gobiernos Fernando Henrique Cardoso (FHC) y Lula. Se evaluaron tres aspectos: primero, la calidad de la gestión pública, a partir del establecimiento de mecanismos que puedan medir resultados; segundo, la coordinación federal de las políticas y acciones de los Estados y municipios; y tercero, los mecanismos que permiten que la sociedad monitoree y controle la administración gubernamental.

Al analizar estos tres aspectos, Abrúcio llegó a la conclusión de que hubo un sensible avance. Sin embargo, las iniciativas se condicionaron a las prioridades del gobernante del momento. FHC priorizó modificaciones y mejoras en la gestión económica del Estado, en la introducción de mecanismos de evaluación de políticas, además de dar inicio a un proceso de planificación de las políticas sociales en el campo federativo. En el período Lula, la prioridad se dirigió a innovaciones en los campos del combate a la desigualdad, de la participación social y de la transparencia y control del poder público.

Con relación al primer punto, los cambios se concentraron en las políticas sociales, en sus mecanismos de coordinación federativa, de monitoreo de resultados y de garantía de derechos para los más pobres, teniendo menos éxito en el proceso de mejora de la provisión de los servicios de masa. Con relación al segundo punto, el aumento

tanto de la transparencia como del control sobre el gobierno federal ha obligado al Estado a hacerse más responsable de la rendición de cuentas, aunque ello, a veces, destaque las imperfecciones político-administrativas del gobierno Lula.

En ambos períodos hubo una mejora continua del proceso de profesionalización de las carreras de Estado, algo que se amplió cuantitativamente en el gobierno Lula, a pesar de todavía no incluir algunas áreas dominadas por el perfil fisiológico y patrimonial.

La realidad político-administrativa a nivel subnacional también sufrió alteraciones positivas. Primero, con el avance en el control financiero, particularmente de los Estados, que culminó con la Ley de Responsabilidad Fiscal, durante el gobierno FHC. La implementación del SUS fue otro marco. En el área de educación, iniciativas de coordinación iniciadas en el gobierno FHC se perfeccionaron durante la gestión Lula, con la creación del IDEB para evaluar y monitorear estándares nacionales de desempeño educativo, el establecimiento de un valor mínimo nacional del magisterio (para minimizar diferencias salariales entre Estados tas desiguales) y la formulación del Plan de Acciones Articuladas (PAR), que vincula la transferencia de fondos a la elaboración de una planificación estratégica local.

En el área de desarrollo social, la implementación del programa “Bolsa Família” (Auxilio Familia) permitió la redistribución de renta y la articulación con las políticas de salud y educación a nivel local, pues la familia beneficiaria solo recibe la transferencia en caso de que cumpla condiciones vinculadas a estas dos esferas. Como “Bolsa Família” entrega recursos directamente a la población, por medio de una tarjeta electrónica, terminó debilitando las relaciones locales clientelistas. Otra acción del gobierno Lula fue el PNAGE, programa que trató de diagnosticar la situación de las máquinas de administración estatales en conjunto con éstas y transferirles recursos para la mejora de su gestión.

Tuvieron lugar transformaciones de gestión originadas en los propios Estados, especialmente en aquellos con emprendedores de políticas de gestión muy activos y con autonomía y poder de decisión. A pesar de dichos avances, los gobiernos por debajo del nivel federal, principalmente los municipios y Estados menos desarrollados, todavía necesitan enfrentar una amplia lista de desafíos en los campos de la gestión y control.

Hubo avances también en el tercer aspecto analizado, con la creciente importancia, por ejemplo, del Ministerio Público Federal, del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) y de la Contraloría General de la Unión (CGU). Todavía falta una mejor coordinación entre los instrumentos de control, y dicho proceso evolucionó en menor medida en los Estados y municipios.

Al prestar atención al período, especialmente a los dos mandatos de Lula, es posible afirmar que el control avanzó más que la gestión. Por un lado, mejor control significa más capacidad de identificar desviaciones. Por otro, gestión menos calificada, en especial en las áreas que no componían el centro de las preferencias del gobierno del PT (como Transportes), facilitaba la ocurrencia de desobediencias administrativas y actos de corrupción.

“El desafío menos enfrentado se refiere a la relación entre política y administración”, afirma Abrúcio. Estudios recientes sobre Brasil demuestran la necesidad y la importancia de criterios políticos en el proceso de nombramiento y definición de los cargos de alto nivel. Si el Ejecutivo federal estableciera límites institucionales más claros para el cupo del alto nivel, los propios partidos serían obligados a profesionalizar sus indicados. “Es necesario no solo mejorar la calidad de las indicaciones a los cargos públicos, sino, principalmente, convencer a los políticos de que la mejora de la calidad de las políticas públicas bajo criterios de la meritocracia puede ser el gran instrumento de respuesta a los electores”, argumenta el investigador.

Converse con el autor: fernando.abrucio@fgv.br

El desafío de las grandes áreas metropolitanas

ARTÍCULO EN FOCO:

Gobierno metropolitano en las Américas

Peter Spink, Robert H. Wilson y Peter M. Ward

Grandes áreas metropolitanas se están volviendo comunes en el paisaje urbano de las Américas. Abarcan poblaciones cada vez mayores, que varían entre 500.000 y 20 millones de personas y se extienden por diferentes municipios, Estados y, a veces, incluso países. De esa forma, surge una pregunta importante: ¿Qué formas, iniciativas y estructuras de gobierno se encargan de los desafíos de la vida colectiva en esas grandes y complejas regiones?

Los profesores Peter Spink, de FGV-EAESP y Robert H. Wilson y Peter M. Ward, de la universidad de Texas, examinaron las soluciones que se están implementando en los seis países de régimen federal (con tres niveles de gobierno: federal, estatal o provincial y local) de las Américas: Argentina, Brasil, Canadá, México, Estados Unidos y Venezuela.

Con base en el estudio, concluyeron que la solución no está en la creación de un nuevo nivel de gobierno, instituido de arriba hacia abajo. "En realidad, solamente cuando la autonomía municipal está garantizada y es genuina, hay más espacio para la construcción más colaborativa de estructuras de gobierno metropolitano", afirman los investigadores. "Es decir, ese proceso debe realizarse de abajo hacia arriba y viabilizado, muchas veces, con la aprobación y apoyo del gobierno de orden superior, en general, del estado o provincia", completan.

Spink, Wilson y Ward verificaron que disposiciones ideales están lejos de suceder. La mayoría de las estructuras metropolitanas que encontraron sigue una arquitectura "paraguas" con fuerte centralización, en la cual estados y provincias ejercen su poder autorizado constitucionalmente sobre las municipalidades. En tesis, parece un sistema

eficiente, pues un comando central tiende a proporcionar mejor organización y planificación. Sin embargo, al analizar la realidad de los seis países, los investigadores constataron que ese enfoque llevó a una situación nada positiva, en la cual los asuntos metropolitanos se tratan de forma ineficaz y de manera poco equitativa en términos de inclusión social y económica.

Cuando los poderes del gobierno local son débiles, se verifica que la colaboración metropolitana tiene menos posibilidad de surgir. El problema es que, incluso en países en que municipios tienen determinada fuerza política, como en Brasil, hay poca flexibilidad para mejorar su capacidad fiscal, por medio de la creación de nuevas dimensiones de recaudación de tributos o de la reformulación de los términos de distribución de ingresos.

En ese escenario, los municipios más ricos terminan contando con mayor base fiscal, mayor capacidad local para invertir y tienen poca predisposición a colaborar con los más pobres que están en el entorno. Por el contrario, la diferencia entre las condiciones financieras suele resultar en una estrategia de tipo “empobrezca a su vecino”, por la cual un municipio se involucra en juegos fiscales, tal como la oferta de incentivos comerciales desleales para atraer negocios a su territorio.

Además, parece que existen pocos incentivos para la promoción de redistribución metropolitana de recursos en favor de los gobiernos locales menos privilegiados. Los pocos intentos de redistribución o de creación de fondos comunes para determinados aspectos del desarrollo metropolitano en general fallan debido a la falta de confianza y a la ruptura en la colaboración entre los actores constituyentes. “Es bien posible que cualquier acción en el sentido de políticas de redistribución exija apoyo de los gobiernos regional y federal”, afirman los autores.

Raramente los investigadores encontraron servicios fundamentales, tales como vivienda, salud, desarrollo económico y seguridad pública ofrecidos por intermedio de iniciativas metropolitanas. En Brasil, por ejemplo, la coordinación subregional de la región metropolitana de São Paulo tiene su enfoque en municipios, en vez de serlo sobre líneas demográficas o territoriales.

La gran mayoría de las experiencias metropolitanas está teniendo lugar en las áreas de infraestructura, como transporte, tráfico, agua, residuos sólidos, uso de la tierra y algún control ambiental. Normalmente, son iniciativas que dependen de la voluntad y de la disposición de los gobiernos en colaborar y cuentan, esencialmente, con la habilidad interpersonal de los gobernantes. Menos comunes son los reordenamientos organizacionales para modificar recursos y autoridad de las unidades gubernamentales y es aún más rara la creación de un nuevo espacio institucional de gobierno. Según los autores del estudio, el resultado es una política asimétrica y una distribución desigual de recursos.

Fue posible observar también poca participación de los ciudadanos, pues muchas de las iniciativas están en áreas que no captan la atención del público. Eso ocurre porque los acuerdos interlocales tienden a ser bastante técnicos y no son visibles para la sociedad. Incluso en los casos de uso más amplio de infraestructura metropolitana, como transporte público, las deliberaciones y soluciones de conflictos ocurren generalmente en los enclaves técnicos de los procesos de planificación, con participación muy restringida de actores no gubernamentales. “El equilibrio entre eficiencia técnica y comprometimiento del ciudadano muchas veces favorece el primero y reduce la oportunidad de generar legitimidad política”, afirman los investigadores.

Converse con el autor: peter.spink@fgv.br

El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) y el control de la corrupción

ARTÍCULO EN FOCO:

Ethos organizacional y control de la corrupción: el TCU bajo una óptica organizacional

Marco Antonio Carvalho Teixeira y Mário Aquino Alves

El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) surgió en 1891, con la Proclamación de la República, para ejercer el control financiero sobre las cuentas del gobierno. Sin embargo, hasta la Constitución de 1988, tenía poco poder, pues todos sus ministros eran nombrados por el Ejecutivo, aunque fuera con la necesidad de aprobación del Legislativo. Recién con la redemocratización del país el TCU pudo desarrollar efectivamente estrategias de control de la corrupción.

Sin embargo, ¿La forma cómo el TCU se organiza es adecuada para ejercer su función de evitar el uso inadecuado del dinero público? Un estudio de los profesores Marco Antonio Carvalho Teixeira y Mário Aquino Alves, del Departamento de Gestión Pública de FGV-EAESP, trata de responder esa pregunta.

Se verificó que el TCU ha obtenido más autonomía para ejercer su papel, pero todavía existen varios aspectos que necesitan ser mejorados. El Ejecutivo perdió el monopolio del reclutamiento, pasando a nominar solamente un tercio de los ministros, mientras el Legislativo es responsable por la nominación de los otros dos tercios, manteniendo la aprobación de todos ellos por los parlamentarios.

El Presidente de la República no puede elegir libremente a todos los ministros del Tribunal de Cuentas a voluntad. Por cada tres miembros, uno debe ser escogido entre los auditores de carrera del propio TCU y el otro entre representantes del Ministerio Público de Cuentas. “Dicho cambio contribuyó para minimizar dirigismos gubernamentales en las decisiones del TCU, pero, aun así, el actual criterio no parece ser suficiente, pues el 80% de los ministros todavía son elegidos casi exclusivamente en función de negociaciones políticas”, afirman Teixeira y Alves.

A pesar de la elección no técnica de la mayor parte de su cumbre, en términos de atribuciones y acciones, el TCU se ha mostrado independiente de todos los poderes del Estado. El hecho de haberse definido en la Constitución como órgano de apoyo no significó, en la práctica, la creación de un vínculo de dependencia, pero terminó teniendo el efecto positivo de hacer que la institución asumiera el deber de prestar informaciones y tener una relación colaborativa con el Congreso Nacional y la sociedad.

El estudio constató que el TCU ha logrado desempeñar un papel primordial en el control de la corrupción, principalmente en la fiscalización de grandes obras. Además, el órgano ha sido un importante instrumento para promover acciones de responsabilidad de aquellos que provocaron daños al erario público.

De todas las 566 fiscalizaciones y auditorías realizadas por el TCU en el 2008, el 68% se realizaron por iniciativa del propio Tribunal, mientras que el 32% lo fueron por solicitud del Congreso. Para los investigadores, esa distribución destaca, por un lado, que el TCU es una organización que tiene autonomía y, por otro, que existe un espacio razonable por ocupar por parte del parlamento brasileño, en el sentido de solicitar acciones de control sobre la gestión financiera del gobierno federal.

Se destacó también en el estudio la creación de diferentes instrumentos de diálogo directo con los ciudadanos y las organizaciones sociales. Desde su creación, el 2004, el Servicio de Protección a la Población del TCU es el principal instrumento para eso. El acceso puede realizarse por teléfono (0800), por formulario electrónico o por correo. Todos los reclamos reciben un informe sobre el procedimiento adoptado o el resultado de investigaciones. De esa forma, el Servicio de Protección a la Población ha funcionado como espacio de captación de denuncias de irregularidades, formuladas por ciudadanos individualmente o por organizaciones de la sociedad civil.

Dentro de ese tema, el TCU pasó a ofrecer un conjunto de informaciones de interés público como, por ejemplo: la publicación del registro de responsables con cuentas consideradas irregulares, la lista de personas inhabilitadas para la función pública y la lista de participantes en licitaciones sin idoneidad.

La lista de personas responsables con cuentas consideradas irregulares le ofrece subsidio a los tribunales electorales en la impugnación de candidatos o en el juzgamiento de procesos de casación de mandatos, que demuestra, según el estudio, una buena articulación entre el órgano y la institución encargada de organizar el proceso electoral en Brasil. La lista de personas inhabilitadas para la función pública, por su parte, impide que estas personas sean contratadas nuevamente por órganos públicos. "Dicha información es importantísima, en la medida que puede generar responsabilidad en quien no la cumpla", argumentaron los autores del estudio. Finalmente la lista de licitantes sin idoneidad es un instrumento para proteger los diversos niveles de gobierno de una relación contractual con empresas que ya le hayan provocado daños al erario público.

Teixeira y Alves destacan que, a pesar de la posición de fiscales de ejecución presupuestaria y financiera de los Poderes del Estado, los tribunales de cuentas también deberían ser fiscalizados por algún órgano externo. Desde abril de 2007 está en trámite en el Congreso Nacional una propuesta de enmienda constitucional que crea el Consejo Nacional de los Tribunales de Cuentas, con la función de controlar las actividades de los directivos y demás funcionarios de los TCs. "La posibilidad de creación de dicho órgano es bienvenida, pues, al fin y al cabo, los controladores también necesitan ser controlados", concluyen los investigadores.

Converse con el autor: marco.teixeira@fgv.br

Por un Estado con pocos funcionarios públicos y alta carga tributaria

ARTÍCULO EN FOCO:

¿Es el Estado capaz de autorreformarse?

Luiz Carlos Bresser-Pereira

U n Estado con alta carga tributaria, pero con pocos funcionarios públicos altamente calificados. Ese es el modelo de gobierno defendido por el economista Luiz Carlos Bresser-Pereira, profesor titular de FGV-EAESP. En el ensayo “¿Es el Estado capaz de autorreformarse?”, publicado en la revista académica *Desigualdade & Diversidade*, Bresser-Pereira argumenta que, para que el Estado sea eficiente, ese pequeño grupo de funcionarios públicos debe ser responsable por recaudar gran cantidad de dinero y delegar la gestión de los servicios básicos y gratuitos, como salud y educación, en organizaciones sociales no estatales – en su visión, capaces de invertir los recursos generados por la recaudación de impuestos por costos más bajos.

El autor afirma que diversos países ya han hecho lo que denomina “reforma de gestión”, empezando por Inglaterra, en 1987. En Brasil, ese proceso comenzó en 1995, con el Plan Director de Reforma del Estado. “Más temprano o más tarde, todos tendrán que hacerla”, afirmó. “En Brasil, empezamos la reforma temprano y está yendo bien, porque ganó el corazón y la mente de los administradores públicos”.

El autor pondera que, en el capitalismo, los países compiten de manera que, si no son eficientes en la gestión gubernamental, no crecerán y perderán la disputa. Ocurre que, a lo largo de la historia del sistema capitalista, el Estado aumentó mucho de tamaño. Si en la época del Absolutismo el Estado representaba aproximadamente el 7% del PBI en Europa Occidental, actualmente responde por aproximadamente el 42%. Es decir, es seis veces mayor. En algunos países, incluso más. En Francia, por ejemplo, esa participación llega al 50% del PBI.

Cuando la proporción de la recaudación y de los gastos públicos en la economía era pequeña, la tasa de crecimiento de los países no dependía casi nada de la eficiencia del sector público y sí de la competitividad de las empresas privadas. Actualmente, calcula el economista, suponiendo que la expectativa de crecimiento de Francia sea del 2%, si la productividad de la gestión pública no aumenta, el sector privado tendrá que crecer el 4% para compensar eso. "Por ello, el problema de cada país es saber si empieza la reforma de su Estado antes o después, si la hace más rápido o más despacio, si la hace bien o no", indica Bresser-Pereira.

El economista cree que el Estado debe ser grande, pues, cuando representaba una pequeña parte del PBI, su objetivo era defender la oligarquía dominante, con el dinero que recaudaba de la población en su conjunto. En el siglo XIX (en Brasil, en 1937, durante el gobierno Getúlio Vargas), empezó a ganar espacio lo que Bresser-Pereira denomina "Estado Social", que pasó a tener como misión aumentar la calidad de vida de la población y reducir las desigualdades inherentes al sistema capitalista. "El capitalismo es un sistema económico bastante eficiente, pero ciego a la justicia y a la estabilidad, tiende a concentrar la renta en las manos de los más poderosos, de los más astutos, de los más ladrones, de los más inteligentes, aquellos que sean algo 'más'", afirma.

Con un sistema de servicios públicos gratuitos de educación, de salud, de asistencia social, se imaginaba que la calidad de vida podría ser substancialmente mejorada, por un costo relativamente bajo. Eso se comprueba en la práctica, argumenta el autor, por ejemplo, cuando se toma el caso de los servicios de salud que existen actualmente en el mundo desarrollado. Europa adoptó un sistema de salud público universal, con costo aproximado del 9% del PBI. En Estados Unidos, que optó por un servicio privado, ese porcentaje es el 16% y es necesario considerar también el hecho que 40 millones de norteamericanos todavía no tienen atención médica garantizada. "Incluso sin reforma de gestión, el consumo colectivo es más eficiente que el consumo privado", argumenta Bresser-Pereira.

Para él, la idea de la reforma de gestión fue mal comprendida, tanto por la derecha como por la izquierda, pues ambas entendieron que su objetivo era reducir el Estado al mínimo. "No era eso, el objetivo de la reforma era legitimar el Estado Social, un Estado grande con una carga tributaria elevada y que privilegia fundamentalmente a los pobres", afirma.

De acuerdo con el modelo de gestión, el aparato estatal debe estar formado por un grupo de políticos elegidos y por un grupo de funcionarios públicos bien remunerados. "Yo no aceptaría a nadie que no tuviera curso de graduación, reclutado dentro de la elite de la inteligencia existente en el país", afirma. Las organizaciones sociales, a su vez, pasan a prestar los servicios universales con financiación pública y deben ser fuertemente controladas por el Estado por medio de contratos de gestión y de mecanismos para evaluar los resultados de la misma.

Cuando el autor formó parte del gobierno, en 1995, verificó que los funcionarios públicos de nivel inferior recibían tres veces más que profesionales con puestos semejantes en el sector privado, mientras la alta administración pública recibía, comparativamente, aproximadamente el 40% menos. "Luché por el aumento de los salarios públicos de nivel elevado y logré algo, pero, al fin y al cabo, siempre existirá mucho debate. Las organizaciones sociales, por ejemplo, todavía provocarán mucha discusión, pero no tengo dudas que en salud y, en educación, son una forma administrativa mucho más eficiente y deben adoptarse".

Converse con el autor: luiz.bresser@fgv.br

Un índice para medir la corrupción en los municipios brasileños

ARTÍCULO EN FOCO:

Midiendo la corrupción: ¿Qué aprendimos?

Ciro Biderman, Marcos Felipe Mendes Lopes, George Avelino y Mário Aquino Alves

El artículo "Midiendo la corrupción: ¿Qué aprendimos?", de George Avelino, Ciro Biderman, Mario Aquino Alves y Marcos Felipe Mendes Lopes, revisa las evaluaciones propuestas en estudios científicos sobre el tema y propone, como alternativa a los índices de percepción de corrupción, un índice basado en datos objetivos de informes de auditoría. Los autores sugieren que el índice propuesto es una herramienta para analizar municipios en Brasil, relativamente fácil de computar.

Debido a su importancia y a su impacto sobre la economía, el comportamiento de los agentes involucrados en prácticas de corrupción es tema recurrente en investigaciones. Estos estudios están basados en diferentes modelos teóricos y empíricos. Aunque los

trabajos hayan evolucionado bastante en las últimas cuatro décadas, todavía no existe consenso de cómo manejar el fenómeno de la corrupción. Los diversos enfoques, con diferentes conclusiones teóricas, originaron debates y enfoques empíricos distintos.

Los autores destacan los avances de las propuestas de metodologías para medir la el fenómeno de la corrupción. Citan el Índice de Percepción de Corrupción, creado por la organización no gubernamental Transparencia Internacional en 1995 y el Índice de Control de Corrupción, indicador que forma parte de los Índices de Gobierno Globales, del Banco Mundial, en 1996.

Esas medidas generaron estudios empíricos que trataron la relación entre características estructurales e institucionales de un país y corrupción. Viabilizaron también trabajos que investigaron cómo la corrupción afecta el crecimiento económico, la productividad de inversiones públicas, el nivel de inversiones extranjeras directas, la composición de los gastos públicos o el nivel de informalidad en la economía. Una de las ventajas de los índices de percepción es la posibilidad de aumentar la muestra, permitiendo comparar países. Otro punto positivo es poder incorporar varios indicadores, reduciendo errores de medida y de interpretación de indicadores individuales.

Sin embargo, hay limitaciones cuando se utilizan los índices de percepción para saber las causas de la corrupción. Existen interpretaciones que distorsionan la percepción, tales como los niveles de participación social, de transparencia y el nivel educativo de las personas que responden a la encuesta. Otra limitación de estos índices se refiere a la constatación de que agregar opiniones individuales sobre corrupción puede generar un índice de corrupción no consistente. Por ejemplo, un país que presenta un buen desempeño, probablemente, resultará en mejor percepción general de este país por sus hombres de negocios independientemente del nivel de corrupción de esa nación..

Por otro lado, el artículo destaca proyectos que pasaron a utilizar medidas objetivas para investigar corrupción, a partir de análisis específicos o de informes de control interno. Existen también estudios objetivos basados en experimentos de campo. Desde el punto de vista de los autores, el programa de fiscalización aleatoria de la Contraloría General de la Unión ofrece una oportunidad única para una política pública en Brasil que construya un indicador objetivo.

El artículo no presenta indicadores nuevos para medir la corrupción, pero los autores creen que su propuesta contribuye para la discusión. Según ellos: "Los indicadores aquí propuestos permiten crear un índice para ordenar municipios brasileños (fiscalizados) en términos de corrupción. La forma con la cual construimos la base de datos permite que podamos ir más allá de los índices y revelar más dimensiones de ese fenómeno que puede ser una de las razones para nuestro atraso con relación a los países desarrollados".

Converse con el autor: ciro.biderman@fgv.br

Cómo Brasil logró atender las demandas del mercado financiero y de la sociedad

ARTÍCULO EN FOCO:

Democracia, arenas de decisión y política económica en el gobierno Lula

Maria Rita Loureiro, Fábio Pereira dos Santos y Alexandre de Ávila Gomide

Los Estados que han pasado por procesos recientes de democratización enfrentan actualmente un dilema. Por un lado, el modelo de integración internacional impone la necesidad de generar confianza y credibilidad para los mercados financieros en relación a la capacidad de solvencia gubernamental, y, por lo tanto, restricciones fiscales. Por el otro lado, mayor libertad de expresión de las demandas populares por políticas redistributivas empujan a los gobernantes en otra dirección. Al definir sus rumbos, los gobiernos necesitan tomar en cuenta las exigencias del mercado y las demandas más amplias de la sociedad.

La investigadora Maria Rita Loureiro, del área de administración pública y gobierno de FGV-EAESP, realizó un análisis de dicho tema con base en la experiencia brasileña. Loureiro trató de distanciarse de los estudios económicos tradicionales, especialmente en el área de finanzas públicas, que muchas veces suponen que la lógica democrática presenta obstáculos o constreñimientos a la “racionalidad económica” y a las iniciativas de ajuste fiscal. “Por el contrario, argumentamos que la democracia permite mejorar la calidad de las políticas públicas, convirtiéndolas en más representativas y cercanas a las demandas sociales y aumentando, de esa manera, la probabilidad de la eficacia de su implementación”, afirma la investigadora.

Recurriendo a la historia brasileña de las últimas décadas, la investigadora enfatiza que bajo el régimen democrático se obtuvo la planificación de las cuentas públicas legadas en profundo desorden por la dictadura militar. En los años ochenta y noventa, se

realizaron reformas institucionales destinadas a la planificación de las cuentas públicas, de modo general exitosas, como la unificación de los presupuestos, la creación de la Secretaría del Tesoro Nacional, la estabilización monetaria y la reestructuración del sistema bancario público y privado. A partir de 1999, se estableció una política de generación de superávits primarios que ha servido de garantía de solvencia para el mercado, también consolidando, con la Ley de Responsabilidad Fiscal, medidas más severas de control de los gastos y del endeudamiento público, particularmente para los gobiernos subnacionales.

En el primer gobierno Lula, la política macroeconómica se caracterizó por su continuidad en relación a la orientación predominante en el gobierno FHC y la política fiscal, en particular, se destacó por la intensificación del nivel del superávit primario y por propuestas de déficit nominal cero. Sin embargo, el segundo gobierno presentó cambios, con el lanzamiento del Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), la expansión del sistema de crédito consignado para bienes de consumo, la ampliación de los programas de transferencia de renta, la concesión de aumentos reales del salario mínimo, además de nuevas contrataciones y aumentos de sueldos para los funcionarios públicos. Dichos cambios indican que la política fiscal dejó de ser solamente un instrumento de garantía de solvencia para los acreedores (credibilidad financiera) y adquirió también el papel de instrumento de política de crecimiento económico y de mejora de la distribución de renta.

Dicho cambio tuvo lugar cuando el gobierno ya había conseguido probar a los inversionistas que cumpliría las promesas realizadas durante la campaña de 2002. Mientras el Banco Central se mantuvo firme en la conducción de la política monetaria, el gobierno se abrió a negociaciones democráticas en relación a las políticas fiscales. Logró desafiar la visión convencional no solo al afirmar que “es posible tener una aceleración del crecimiento manteniendo la inflación bajo control”, sino también al invertir en la práctica la siguiente fórmula: en vez de un extremo ajuste fiscal ser la condición para el crecimiento, éste es el que fortalece el equilibrio fiscal. El mayor crecimiento, con aumento de los ingresos públicos, permitió mantener la agenda de superávits primarios necesarios para la reducción progresiva de la relación deuda/PBI y el mantenimiento de la credibilidad en el mercado financiero. Ello también generó recursos para un relativo aumento de las inversiones públicas, sin necesidad de reducción de gastos corrientes (en personal, programas sociales, como “Bolsa Família” y seguridad social).

“El gobierno transformó las políticas sociales en políticas económicas”, evalúa Loureiro. La expansión del consumo permitió ampliar la producción y generar crecimiento económico. Para la investigadora, quedó probado que el bienestar de los pobres no es solamente un problema para la caridad privada o para los programas asistenciales que reciben fondos residuales del presupuesto público. Ese bienestar se transforma en fuente decisiva de crecimiento económico.

Sin embargo, la tendencia de cambio en la agenda fiscal llega hasta el límite en que no amenace el interés de los grupos “rentistas”, pues permanece allí la dependencia estructural del Estado con relación al sector financiero para el financiamiento de la deuda pública interna a cortísimo plazo. En la composición de esos intereses están incluidos incluso fondos de pensión de importantes segmentos sindicalizados de la clase laboral brasileña, como los bancarios y los petroleros, que son base de sustento del propio Partido de los Trabajadores.

De esa forma, las políticas sociales y de desarrollo económico solo avanzan hasta la frontera en que no contrarían la credibilidad exigida por el mercado financiero. A pesar de ese límite, no dejan de ser un diferencial en la configuración política y económica del país en la última década.

Converse con la autora: maria.loureiro@fgv.br

La inclusión social más allá de las teorías tradicionales

ARTÍCULO EN FOCO:

Alternative banking and social inclusion

Kurt E. von Mettenheim y Olivier Butzbach

En julio del 2011, un seminario internacional patrocinado por el Centro de Bellagio de Fundación Rockefeller reunió profesores de escuelas asociadas a la FGV-EAESP en el Global Public Policy Network (Red de Políticas Públicas Globales) y también miembros de instituciones internacionales como el Banco Mundial y representantes de asociaciones internacionales de bancos de ahorro y bancos cooperativos. Discutieron como los bancos alternativos en países desarrollados y en desarrollo, después de haber realizado ventajas competitivas durante los últimos años, pueden también servir para la implementación de políticas alternativas de inclusión bancaria. El evento lanzó una nueva red de escuelas de políticas públicas y asociaciones de bancos alternativos que tiene como objetivo promover la adopción de Core Principles for Alternative Banking and Social inclusion (Principios Básicos para Bancos Alternativos e Inclusión Social). Estos principios y la propia red se inspiran en los principios de Bellagio de sostenibilidad, que resultó de un seminario semejante de los años ochenta y que tanto influyó en los debates internacionales sobre el medio ambiente.

Kurt Mettenheim y Olivier Butzbach también recibieron una beca de estudios como investigadores residentes en el Centro de la Fundación Rockefeller para inaugurar nuevas investigaciones y promover esta nueva pauta de políticas globales sobre bancos alternativos e inclusión social. "Alternative banking and social inclusion" presenta un relato de este evento inaugural. Los autores destacan sus nuevos estudios sobre teoría bancaria alternativa, sobre las ventajas competitivas, bancos alternativos y en relación al papel contracíclico de estas instituciones. Estos trabajos llaman la atención, principalmente, sobre las experiencias recientes en Brasil y otros países emergentes con nuevas políticas destinadas a acelerar la inclusión financiera a través de bancos públicos y alternativos. De esta manera, apuntan que, después que el Banco Central de Brasil conquistó la estabilidad monetaria durante los años noventa, nuevas políticas en el país apostaron a la mejora de la competitividad de sus bancos públicos y a políticas dirigidas a la "bancarización" de los ciudadanos. Con los programas de transferencia de renta y otras políticas sociales, las entidades públicas alcanzaron mayor éxito que los bancos privados en la tarea de inclusión financiera. Las concepciones de ciudadanía y justicia social se han revelado esenciales para ello.

Se trata de un cambio profundo con relación a las estrategias tradicionales. Las teorías que enfatizan el rigor fiscal de los gobiernos se hicieron hegemónicas a partir

de los años 70. Según los que defienden la austeridad fiscal, las políticas sociales presionarían las cuentas públicas y terminan perjudicando la economía pues el aumento de los gastos resulta en aumento de impuestos. Sin embargo, esas teorías ya no se ajustan a la realidad. Son antiguos conceptos que no captan los avances de la economía monetaria ocurridos en la década del noventa, así como del nuevo papel de las autoridades monetarias a partir de los años 2000. La Tecnología de la Información, que está en el centro de la modernización de los bancos, nuevos marcos reguladores, además de una mayor supervisión de los bancos y de los mercados, crearon condiciones para lo que los autores denominan como camino financiero para avances sociales. “Los nuevos instrumentos para el cambio están, por lo tanto, a mano”, afirman.

Mientras las economías desarrolladas actualmente luchan para salir de la crisis, la situación de muchos países emergentes y en desarrollo es diferente. En Brasil, frente a los avances proporcionados por la Tecnología de la Información, las políticas públicas implementadas a partir de conceptos de ciudadanía y de justicia social se mostraron eficientes, incluso más de lo que se esperaba de la actuación de las organizaciones no gubernamentales, de la competitividad de los bancos privados o de las instituciones dirigidas al microcrédito.

Incluso con un proceso de liberalización financiera en la década del noventa, los grandes bancos públicos continuaron teniendo peso significativo en los países emergentes. Estas instituciones se han modernizado y son agentes fundamentales para la financiación, crédito y políticas públicas. Durante la crisis financiera global de 2008, fue su modernización y la capitalización durante los años 2000 que permitieron la adopción de políticas anticíclicas. Los autores sugieren que es necesario profundizar las investigaciones de esas “anomalías” y las teorías tradicionales.

El estudio de Kurt Von Mettenheim y de Olivier Butzbach se concentra en una dimensión de esas “anomalías”: La forma como bancos públicos ofrecen nuevos canales para las políticas sociales basadas en conceptos de ciudadanía y justicia social. Investigan los resultados de un estudio de caso sobre la actuación de la Caixa Econômica Federal en Guaianazes, barrio de la periferia de São Paulo marcado por la pobreza.

A partir de datos del Banco Central, informaciones de la sucursal de la Caixa en la región y de entrevistas con enfoque en los productos y servicios bancarios más eficaces en el barrio, los autores destacan algunos hallazgos. Primero, la entidad consigue combinar, en gran escala, políticas públicas de gobierno y la concepción de ciudadanía. Su red de sucursales, la cuarta mayor del país, es esencial para el proceso de inclusión financiera y social, alcanzando el amplio interior de Brasil y afectando áreas urbanas pobres ignoradas, en gran parte, por los bancos privados. En segundo lugar, el doble papel de agente de política social y de banco de ahorro le proporciona ventajas competitivas, además de su fuerza política y de sus recursos. Por último, las directivas de la Caixa son de transformar “Bolsas Famílias” en cuentas bancarias simplificadas y/o cuentas de ahorro.

La experiencia brasileña es un camino diferente para la inclusión financiera, que incluye políticas de renta mínima, ciudadanía, política social y los bancos de ahorro. Después del aumento de la desigualdad y de la pobreza los años noventa y de los problemas de la economía internacional después del 2008, para los autores se trata de una experiencia “back to the future of social banking” que puede contribuir para los debates acerca de qué hacer frente a la actual crisis financiera global.

Converse con el autor: kurt.mettenheim@fgv.br

Anatomía de un desastre ecológico

ARTÍCULO EN FOCO:

On the heuristic of the analysis of sensemaking: an example for accidents involving continuous pollution

Paulo Cesar Vaz Guimarães y Mario Aquino Alves

En 1993, Shell fue acusada de contaminar el suelo en el barrio Vila Carioca, en el barrio de Ipiranga, en São Paulo. La organización ambientalista Greenpeace y el Sindicato de Trabajadores en el Comercio de Minerales y Derivados de Petróleo en el Estado de São Paulo (Sinpetrol) denunciaron la situación ante el Ministerio Público, que abrió un proceso de investigación sobre el particular. El caso obtuvo repercusión internacional. Se detectó la presencia de metales pesados, principalmente plomo y de derivados de petróleo como benceno, tolueno y xileno, además de residuos de pesticidas.

Después de demandas, multas y varias CPIs (Comisiones Parlamentarias de Investigación), no se llegó a una solución para el caso. Según estimaciones de la Secretaría Municipal de Salud, de los 28.072 habitantes de Vila Carioca, 6.538 están expuestos a la contaminación provocada por Shell, pero los exámenes toxicológicos necesarios todavía no se han realizado. Los pacientes de la localidad son registrados por el sistema de salud no como víctimas de contaminación, sino como enfermos crónicos.

¿Por qué la respuesta para ese grave problema se arrastra por tanto tiempo? Ese asunto fue el motivador del estudio del profesor Mário Aquino Alves, del área de Administración Pública y Gobierno de FGV-EAESP, y del investigador Paulo Cesar Vaz Guimarães. Según los autores, no sería difícil indicar responsabilidades. La definición del origen de la contaminación estaba clara, la contaminadora era una empresa que trataba de aparecer como ambiental y socialmente responsables y existían reglamentaciones básicas para servir de guía al poder público.

Frente al conflicto, en una sociedad democrática, los actores involucrados acostumbran articularse para continuar conviviendo, por medio de tres mecanismos: reconciliación, represalia y reparación. El caso de Vila Carioca revela una cuarta lógica: la vida siguiendo el curso de la "normalidad", con la implementación de pequeñas transformaciones, en nombre de la preservación del *status quo*.

A partir del análisis de amplia documentación, Alves y Guimarães identificaron como las diferentes partes involucradas elaboran una estrategia comunicacional para manejar el accidente. Cada parte trata de crear un significado para sí propia y para los demás actores. Shell se ampara en la ambigüedad y en la contradicción como estrategia de supervivencia. Trata de transmitir cooperación con los demás personajes, pero, en los embates concretos, recorre a la dilación. Intenta siempre corresponsabilizar a los agentes públicos por la solución de los problemas, dando a entender que las iniciativas tomadas se incluyen en una "sociedad" y no son resultado de una imposición legal. Cuando las acusaciones externas llegan al límite, la empresa defiende que la población es culpada por la contaminación, por usar hormiguicidas y acciona a la justicia para impedir los exámenes toxicológicos en los habitantes. "En esos momentos, todas las máscaras de la empresa se caen", dicen los autores.

El Municipio, que podría tener un papel primordial, se muestra incapaz de coordinar a sus miembros y articular los agentes externos. Su órgano ambiental tampoco logra actuar de forma eficaz. En el área local, solamente el Poder Legislativo se muestra actuante, al establecer CPIs. Autoritario, se considera el real defensor de la población, pero queda limitado a los recursos escénicos de la "sociedad del espectáculo", visto que no consigue tener éxito ni en el manejo de sus propios instrumentos de poder.

El Legislativo estatal, por su parte, se revela indeciso o indiferente. En el ámbito del gobierno del Estado de São Paulo, el papel más importante es responsabilidad de la agencia ambiental. Autoritaria también, Cetesb muestra fe en su base técnica, pero de forma tan dogmática que aparenta llegar a las fronteras del autismo organizacional, analizan Alves y Guimarães, al punto de posiciones contestadas por los hechos no causar ninguna extrañeza. Cetesb intenta pasar la idea de que lo que ocurrió es lo que debería haber ocurrido y que la confianza de la organización no está bajo juzgamiento. La Vigilancia Sanitaria, órgano pariente de la agencia ambiental, también se apoya en el discurso científico, pero encuentra coherencia mayor en su estrategia de comunicación, al mantener la argumentación de un vínculo causal entre las actividades de Shell y las condiciones de salud de los residentes. En el área gubernamental, el Ministerio Público realiza intervenciones y muestra conciencia de sus límites, dejando clara una imagen de impotencia determinada por las reglas.

Los sindicatos, por su lado, consiguen llamar la atención con su discurso contundente. Sin embargo, no es posible evaluar su real compromiso o capacidad de movilización, pues están ausentes de gran parte de los eventos. Finalmente, la asociación de los residentes se muestra inconforme, mejora su discurso, pero no obtiene el retorno esperado. A pesar de mencionada en todos los momentos, no alcanza el centro del escenario.

En situaciones que empiezan con acusaciones, normalmente, la estrategia típica de los actores es elaborar un discurso que se va transformando según evoluciona el drama, con el objetivo de encontrar un camino común que preserve los vínculos sociales. Ello no ocurrió en el caso de Vila Carioca. La conclusión del estudio es que, sin ruptura o reparación, lo que se construyó en esta "obra" a lo largo de los años fue una no respuesta al problema. Hasta la conclusión del estudio, el impacto de la contaminación en la población era poco conocido y las responsabilidades se habían diluido.

Converse con el autor: mario.alves@fgv.br

Recaudación y gastos de gobiernos latinoamericanos en años de elecciones

ARTÍCULO EN FOCO:

Do political budget cycles differ in latin american democracies?

Lorena G. Barberia y George Avelino

Diversos estudios han tratado de entender hasta qué punto gobernantes están predispuestos a manipular las políticas fiscal y monetaria para mejorar los resultados electorales de su partido. Se cree que esos ciclos surjan principalmente con aumentos de los gastos gubernamentales antes de cada elección. También se estima que estas maniobras sean más comunes en democracias recientes, considerando la poca experiencia de los electores y la baja madurez de las instituciones políticas.

Sin informaciones y condiciones de exigir y responsabilizar a los políticos elegidos, los ciudadanos tienden a creer más en las promesas de campaña y pueden ser manipulados en sus primeras experiencias electorales.

En la transición de un régimen autoritario a otro democrático, instituciones como el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Banco Central y los medios de comunicación no siempre están plenamente desarrollados. Además, democracias incipientes enfrentan una

acumulación de demandas latentes, debilitando la capacidad de gestión eficaz de la economía. Para atenderlas, algunos estudiosos argumentan, incluso, que nuevos gobernantes necesitan adoptar políticas no sostenibles a medio y largo plazo.

Los investigadores Lorena G. Barberia y George Avelino, de FGV-EAESP, estudiaron ciclos electorales en varios países de América Latina, que pasaron por procesos de democratización: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Perú, Uruguay, Panamá, Paraguay y México. La región se presenta como extremadamente relevante para el análisis de la vulnerabilidad de los países en democratización a los ciclos presupuestarios electorales.

El caso de Argentina, afirman los autores, es ilustrativo de la trayectoria esperada para el continente. Con el regreso de la democracia, en 1983, los gobiernos Alfonsín y Menem gastaron, en promedio, 12,94% del PBI, y recaudaron impuestos equivalentes, en promedio, el 10,67% del PBI. Por lo tanto, en los períodos iniciales de redemocratización, los déficits fiscales fueron del 2,28% del PBI, en promedio. En años electorales, empeoraron (2,98%) debido a una reducción en la recaudación de impuestos, que sufrió una baja del 6,30%, mientras los gastos aumentaron solamente el 0,003%. El balance fiscal mejoró después que Fernando de la Rúa asumió la presidencia, en 1999. Hubo un déficit fiscal medio del 1,20% del PBI entre 2000 y 2008, sin empeoramiento durante las elecciones.

Con un estudio cuantitativo, Barberia y Avelino trataron de verificar si ese comportamiento se repite en otros países de América Latina. Los resultados indican que existen ciclos presupuestarios electorales en la región. El trabajo presenta evidencias de que, diferente de lo que se imagina, esos ciclos no son causados por un aumento de los gastos gubernamentales, sino por una reducción en la recaudación de los impuestos (como se verificó en el caso de Argentina). “Una posible explicación para ese fenómeno es que, en vísperas de las elecciones, los gobiernos terminan predispuestos a atender a los intereses que más amenazan su desestabilización, es decir, los de las clases más altas y de las elites militares”, afirman los autores del estudio.

Los investigadores destacan que ese comportamiento, que sugiere un temor de reversión a un gobierno autoritario, no ocurre exclusivamente en el período de mayor incertidumbre de transición a la democracia. Se encontraron pocas evidencias de que ciclos presupuestarios electorales son más prominentes durante los procesos de redemocratización.

En los diez países latinoamericanos en los cuales es posible comparar los balances fiscales durante las elecciones en los dos períodos – de transición democrática y post-transición – el déficit fue superior en los años de transición solamente en la mitad: Argentina, Brasil, República Dominicana, Ecuador y Honduras. En los otros cinco países – Bolivia, El Salvador, Guatemala, Panamá y Uruguay –, el déficit fiscal fue superior en la post-transición. “Nuestra expectativa era encontrar mayores niveles de gastos oportunistas durante los períodos de mayor incertidumbre e inestabilidad, pero no todas las democracias en transición siguieron ese patrón”, afirmaron los investigadores. Incluso en aquellas en las cuales hubo un mayor déficit en el camino hacia la democracia, la causa no fue el aumento de los gastos, sino la reducción en la recaudación.

En el caso de los países en que el déficit fiscal fue menor durante la etapa de transición, Barberia y Avelino creen que es posible que los gobiernos, en los momentos más delicados, estuvieran buscando dar señales de responsabilidad fiscal para reducir las incertidumbres políticas.

Converse con el autor: george.avelino@fgv.br

La necesidad de control social de los medios de comunicación

ARTÍCULO EN FOCO:

Medios de comunicación, poder y democracia: teoría y praxis de los medios de comunicación

Francisco Fonseca

En el artículo “Medios de comunicación, poder y democracia: teoría y praxis de los medios de comunicación”, el profesor Francisco Fonseca critica la actuación de los medios de comunicación brasileños y su supuesta actuación pública. El autor defiende la necesidad de que el país adopte formas de control social democrático sobre los medios masivos de comunicación, tal como existe en diversos países democráticos.

Fonseca trata temas, tales como: la “política informacional” y el surgimiento y consolidación de la “sociedad mediática”; las teorías políticas sobre democracia y las falsas confluencias entre medios de comunicación y democracia; la necesidad de un marco conceptual capaz de comprender el poder de los medios de comunicación; el papel de los periódicos de gran circulación como inductores de la agenda neoliberal en Brasil y su posición con relación al conflicto distributivo entre capital y trabajo.

El autor destaca que, en regímenes democráticos, los conflictos sociales son posibilitados por las instituciones y por las leyes, así como por los pactos entre las clases sociales. Destaca también que el sistema de gobierno considerado democrático es aquel que permite la manifestación de intereses diversos a nivel público, arena que incorpora los intereses comunes y los de clases: los intereses comunes son los relacionados a la nación, a la identidad nacional y al Estado nacional, mientras que los intereses de clases aquellos que se distinguen debido a la posición e intereses de cada clase social.

Para Fonseca, los medios de comunicación pueden influir en las agendas públicas y gubernamentales, intermediando las relaciones entre diferentes grupos sociales. De esa forma, influirían en la denominada opinión pública, al participar de las disputas políticas. Sin embargo, estos diversos papeles serían ofuscados por la autoimagen simplista de que la obligación de los medios de comunicación sería informar sobre los eventos de interés público. Para el autor, los medios de comunicación se autodefinen como neutros, independientes, apartidarios y no ideológicos, pero cargan valores ideológicos e intereses sociales y partidarios.

Para complicar aún más el escenario expuesto, el poder de los medios de comunicación estaría aumentado en todo el mundo. La crisis de los sistemas representativos tradicionales, que incluyen partidos políticos, sindicatos y movimientos sociales, estaría provocando un vacío, crecientemente ocupado por los medios vía la "política informativa". Según el sociólogo español Manuel Castells, las sociedades contemporáneas se caracterizan como mediáticas, es decir, sus relaciones sociales y de poder son intermediadas por las diversas modalidades de medios de comunicación, que definen las reglas para el juego político y promueven la fusión entre espectáculo, entretenimiento y noticias. El nivel público, por lo tanto, sería crecientemente programado por el sistema mediático, que daría los contornos de qué sería o no legítimo y de qué debería o no ser prioritario.

Como el mundo se estaría haciendo cada vez más homogéneo en términos estéticos y de valores, en contraste con el aumento de la desigualdad política y social, la democratización de las comunicaciones se convierte en tema de aún de mayor relevancia. En ese sentido, el cuarto poder representaría, de hecho, el primer poder, debido a su capacidad de influenciar la agenda política simultáneamente a la actuación vigorosa como empresas capitalistas, cuya noticia es mercadería. Es importante destacar que la mercadería noticia es diferente de las demás mercaderías, considerando las consecuencias que puede provocar en los grupos sociales, particularmente en los desprovistos de poder.

De esa forma, para que de hecho la democracia pueda materializarse, los medios de comunicación deben cumplir un papel mínimamente público en medio al universo privado y mercantil. Para ello, son necesarias acciones que los responsabilicen y que controlen su poder. La democratización de los medios de comunicación incide directamente en la vivencia democrática, pues los medios intermedian las relaciones sociales en las sociedades de masa e infunden en las personas la percepción de realidades que no vivieron. Su responsabilidad frente a la construcción permanente de la democracia sería, por lo tanto, prioritaria entre las preocupaciones de ese tipo de régimen político. Para Fonseca, la responsabilidad y el control democrático de los medios de comunicación, a través de una serie de reformas legales, económicas y políticas, con el objetivo de dar voz y voto a los diversos grupos sociales es esencial.

Converse con el autor: francisco.fonseca@fgv.br

MAESTRÍA ACADÉMICA DOCTORADO

INSCRIPCIONES HASTA 10/10

www.fgv.br/mestradoedoutorado

MAESTRÍA ACADÉMICA Y DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El programa tiene como objetivo preparar investigadores, docentes y profesionales con enfoque en la reflexión crítica sobre temas actuales en Administración, además de estimular la producción de conocimiento relevante para la realidad brasileña.

MAESTRÍA ACADÉMICA Y DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO

El programa tiene como objetivo preparar investigadores y docentes altamente calificados y profesionales con enfoque en el análisis del Estado, de las políticas públicas y de la gestión pública, aptos a actuar tanto en la administración pública como en organizaciones no gubernamentales y en fundaciones empresariales.

Beca de Estudios: Los alumnos de Doctorado, postulantes el 2013, recibirán incentivo de FGV-EAESP con la garantía de becas de estudios modalidad tasa (exención de las mensualidades). La obtención de esta beca será posible siempre y cuando el alumno solicite este beneficio y cumpla todos los requisitos exigidos del becario. Los estudiantes tendrán también la posibilidad de obtener beca integral con apoyo de las Agencias de Fomento.

Inserción Internacional: FGV-EAESP ofrece a los alumnos la oportunidad de participar de intercambios y eventos internacionales, además de ofrecer clases impartidas en la propia Escuela por profesores extranjeros invitados. Es la única institución brasileña representante de la red internacional PIM (*Partnership in International Management*).

PÚBLICO OBJETIVO

Graduados con interés en mejorar su formación científica para actuar en los entornos académico y profesional (empresas, Estado y Tercer Sector).



FUNDAÇÃO
GETÚLIO VARGAS



Escuela de Administración
de Empresas de São Paulo

La calidad de enseñanza de FGV-EAESP está acreditada por tres entidades internacionales especializadas en el asunto.

Conozca el Portal de

GVpesquisa



Vídeos

<http://gvpesquisa.fgv.br/videos/all>

Síntesis de estudios

<http://gvpesquisa.fgv.br/linhas-de-pesquisa>

Producción científica de los profesores

<http://gvpesquisa.fgv.br/lista-de-pesquisadores>

Informes de iniciación científica

<http://gvpesquisa.fgv.br/programa-de-iniciacao-pesquisa>



www.facebook.com/EAESP.FGV



twitter.com/fgv_eaesp



www.flickr.com/photos/gvpesquisa/



www.youtube.com/gvpesquisa



FUNDACIÓN
GETÚLIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

