

Más control, más caos

Límites externos para sistemas que no se detienen solos

Ulises González

© 2025 Ulises González. Todos los derechos reservados.

Primera edición: 2025

Índice general

Apéndice B: Por qué no hay casos públicos

1

Apéndice B: Por qué no hay casos públicos

La evidencia de que el límite externo funciona existe. No en casos corporativos publicitados voluntariamente, pero si en sectores donde la regulación impone el principio por mandato.

La Superintendencia de Bancos de Panama opera como límite externo genuino sobre el sistema bancario del país. Sus criterios de adecuación de capital, exposición crediticia y concentración de cartera son codificados, no negociables por bancos individuales, y tienen consecuencias automáticas cuando se violan. El regulador puede intervenir instituciones sin necesidad de cooperación del regulado. La autoridad sobrevive a rotación de personas porque reside en el marco legal, no en individuos. El sistema bancario panameno ha sobrevivido crisis regionales que devastaron sistemas en países con regulación más flexible.

La Comisión para el Mercado Financiero de Chile opera con estructura similar. Sus requisitos de solvencia y gobernanza corporativa para instituciones financieras funcionan como gate con veredicto vinculante. Las empresas que no cumplen no operan, independientemente de quien las patrocine. La CMF tiene autoridad para investigar, sancionar y liquidar sin depender de la voluntad del regulado. Chile ha mantenido estabilidad financiera durante periodos donde países vecinos enfrentaron crisis sistémicas.

El Banco Central de Brasil, a través de sus regulaciones prudenciales, impone límites que los bancos brasileiros no pueden negociar. Los requisitos de capital, las

restricciones de exposición cambiaria y los límites de apalancamiento operan como criterio codificado con consecuencia automática. La crisis de 2008 afectó marginalmente al sistema bancario brasileño comparado con sistemas que operaban con regulación más laxa.

Estos reguladores validan el principio porque operan exactamente como este libro describe que debe operar un límite externo efectivo. Tienen fuente de autoridad independiente del regulado. Sus criterios no son modificables unilateralmente por quienes los enfrentan. Tienen capacidad de enforcement sin cooperación del limitado. Sobreviven a rotación de personas porque están codificados en ley y regulación.

Los casos donde el límite externo fallo son igualmente instructivos. Interbolsa en Colombia 2012 colapso porque los controles existían en papel pero no operaban con veredicto vinculante. El regulador financiero fue destituido por no haber detectado la manipulación bursátil que destruyó al mayor corredor del país. La arquitectura de límite externo existía formalmente, pero había sido capturada.

La FAA en Estados Unidos permitió que Boeing autocertificara aspectos críticos del 737 MAX. El límite externo existía pero fue erosionado por presión corporativa hasta volverse inefectivo. El resultado fueron dos accidentes que mataron a 346 personas. La falla no fue de concepto sino de implementación: cuando el regulador depende del regulado para información y expertise, la independencia se erosiona.

Estos fracasos no refutan el principio. Lo refuerzan. Los límites externos fallan cuando son capturados, cuando pierden independencia, cuando sus criterios se vuelven negociables. Funcionan cuando mantienen las cuatro características que el libro describe: autoridad independiente, criterios no modificables, capacidad de enforcement autónoma, y supervivencia a rotación. La pregunta legítima es por qué no hay casos corporativos publicitados voluntariamente. Por qué ninguna empresa anuncia que implemento un DRG que rechazo iniciativas y preservó valor.

La primera razón es que el éxito invisible no se publica. Las organizaciones celebran ejecuciones exitosas, no decisiones de no-ejecutar. El comunicado de prensa anuncia el lanzamiento del producto, no la iniciativa que fue detenida antes de destruir valor. No hay ceremonia para el comité que produjo un veredicto de rechazo que evitó una pérdida de cincuenta millones.

La segunda razon es que la protección silenciosa permanece silenciosa. Cuando el gate detiene una iniciativa, el sponsor no quiere publicitar que su proyecto fue rechazado. La organización no quiere revelar que estaba considerando algo que ahora parece error obvio. El directorio no quiere explicar que la administración trajo propuestas que el mecanismo considero inadecuadas. Todos tienen incentivo a la discreción.

La tercera razon es que los casos con nombre vienen del fracaso. Boeing, Enron, Theranos, Odebrecht, OGX son casos públicos porque colapsaron visiblemente. Las organizaciones que evitaron errores equivalentes no tienen caso que documentar porque la historia nunca ocurrió. El banco que no entro al mercado de hipotecas subprime no aparece en ningun estudio del colapso de 2008.

La implicación para el lector es incomoda pero honesta. No hay caso público que citar para convencer a un esceptico. No hay organización que visitar para ver el mecanismo en operación. No hay paper academico con grupo de control y medición de impacto.

La Introducción de este libro declaro explicitamente este estatus: lo que sigue es propuesta, no práctica establecida. Este apendice desarrolla por qué esa ausencia de casos públicos es consistente con la tesis en lugar de contradecirla.

El lector debe decidir basandose en la lógica estructural. Si el costo político de aprobar es estructuralmente menor que el de rechazar, los mecanismos internos producen aprobación sistemática. Si el criterio negociable colapsa bajo presión política, solo el criterio codificado resiste. Si el gate sin veredicto vinculante produce recomendaciones que el sponsor ignora, solo el veredicto vinculante detiene.

La evidencia de reguladores latinoamericanos muestra que el principio funciona cuando se implementa correctamente. La ausencia de casos corporativos voluntarios muestra que las organizaciones no publicitan sus éxitos de no-ejecución. Estas dos observaciones son consistentes, no contradictorias. El Apéndice F ofrece reinterpretaciones de casos públicos —Toyota, Johnson & Johnson, Boeing, Odebrecht— bajo el lente del framework, como evidencia indirecta de cómo las capacidades presentes o ausentes determinan resultados.

Si el lector implementa esto y funciona, debería documentarlo internamente. El

registro de veredictos negativos es la base de esa documentación. Cada iniciativa detenida debería tener registro del análisis, los criterios incumplidos, y el costo proyectado evitado. Ese registro debería revisarse anualmente para confirmar que la decisión fue correcta.

En tres a cinco años, el lector tendrá evidencia propia. No evidencia publicable, pero suficiente para defender el mecanismo internamente, justificar su continuación, y demostrar al directorio que la inversión en gobernanza produce retorno medible en pérdidas evitadas.

El caso público que el lector buscaba al empezar este apéndice quizás no exista. El caso que importa es el que el lector puede construir si decide implementar.