



Libro Por qué fracasa casi todo

...Y cómo evitarlo

Paul Ormerod
Faber and Faber Ltd., 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Este pequeño y excelente trabajo de Paul Ormerod es un valioso sucesor de su muy exitoso *Butterfly Economics*. Como lo hizo en aquella obra, utiliza aquí lecciones de biología para explicar fenómenos económicos. Abarca una amplia gama de temas, períodos y teorías entrelazados (aunque no sin cierta tensión en las cuerdas) en un estudio sobre el fracaso, que no es de lectura fácil. Quienes no tengan un conocimiento mínimo de escritos científicos y estudios de economía podrían encontrarlo agotador. Con esta salvedad, *BooksInShort* cree que los lectores que tienen antecedentes en este campo deben prestar seria atención a las ideas de Ormerod. La noción de que el fracaso es inherente e inevitable para muchos sistemas debe orientar las estrategias de negocios y, especialmente, los reglamentos gubernamentales.

Ideas fundamentales

- Casi todos los negocios fracasan, fenómeno que los economistas han prácticamente ignorado.
- El pensamiento económico convencional no tiene explicación adecuada para el fracaso.
- Incluso las ideas económicas más recientes apenas lo mencionan.
- La ciencia de la biología, especialmente el estudio de la extinción, proporciona interesantes puntos de vista sobre el fenómeno del fracaso.
- La historia de la vida como está escrita en los registros fósil sugiere que la extinción es común y está sujeta a cierta regularidad matemática.
- Las extinciones se rigen por la ley potencial, así que muy pocas causas podrían dar lugar a grandes sucesos.
- Las especies no se extinguen simplemente por choques externos (como el meteoro que afectó a los dinosaurios); más bien, la extinción está integrada en el sistema.
- Los negocios pueden fracasar por las mismas razones que las especies.
- Los reglamentos gubernamentales a menudo deforman el proceso evolucionista de los negocios cuando intentan conservar el mercado competitivo.
- De hecho, los monopolios son saludables para el sistema y generalmente de corta duración.

Resumen

El hecho del fracaso

Casi todos los negocios fracasan. Ni siquiera las grandes empresas exitosas y monopolistas están a salvo. El economista Alfred Marshall pensaba, al principio de su carrera, que las empresas gigantescas se caían como los árboles. Más tarde cambió de opinión y, alrededor de 1910, escribió que esas compañías “a veces se estancan, pero no están dispuestas a morir”. Tenía razón la primera vez. Casi ninguna de las grandes compañías de 1910 existe hoy. Fracasaron. Pero los economistas han ignorado casi por completo este hecho de la vida de los negocios. Hablan del fracaso como la excepción a la regla. La economía convencional depende del equilibrio, de un balance preciso entre oferta y demanda. El equilibrio es estático. Sin embargo, la gente y las circunstancias en un sistema social, y en un sistema económico, no son estáticas. Están en movimiento y cambio perpetuos.

“[El fracaso] es probablemente la característica más fundamental tanto de los sistemas biológicos como de los sociales y económicos”.

Por tanto, los datos sobre la demanda, costo, precios y respuesta competitiva que un economista tradicional utilizaría para plantear una estrategia son a menudo

inadecuados. Los análisis económicos convencionales dan enfoques simplistas al complejo tema de manejar un negocio.

El fracaso no es exclusivo de los negocios. Por ejemplo, las políticas gubernamentales creadas para reducir la desigualdad social no han alcanzado sus metas. En el mundo Occidental, la desigualdad social ha aumentado, no disminuido, en las últimas décadas y la movilidad social ha disminuido. La riqueza global se distribuye más equitativamente entre países, pero la desigualdad dentro de los países es muy patente. Las leyes o datos adicionales no pueden cambiar este hecho.

Pequeñas causas, grandes efectos

Los sistemas económicos son casi aleatorios. Un fenómeno económico como el PIB es resultado de millones de pequeñas decisiones combinadas. Es imposible saber cómo podría una decisión individual afectar el cuadro completo. La gente – y los científicos no son excepción – parece querer pensar que los grandes efectos deben resultar de grandes causas. Pero no es cierto.

“La mayoría de las empresas fracasa”.

Tome en cuenta los barrios segregados. Friedrich Engels, el colaborador de Marx, describió la profunda segregación de clases en Manchester, Inglaterra, en 1844. Poco ha cambiado con el tiempo. A pesar de 150 años de reforma social, la segregación de clases en Manchester era casi tan severa en el 2004 como en 1844. En EE.UU., la segregación se basa más en la raza que en la clase social. A pesar de leyes, fallos judiciales, discriminación positiva, movimiento a favor de los derechos civiles y programas gubernamentales, la segregación persiste.

“Un negocio no es tan fácil como pretenden los libros de texto de Economía”.

Una escuela más o menos convencional de Economía postula que la segregación es resultado de que la gente haga análisis racionales de sus propios intereses y decida que prefiere vivir en barrios segregados. Pero la gente no tiene que tener el gran deseo de vivir entre los suyos, o evitar a otros, para que los barrios sean segregados. Incluso la ligera preferencia por vivir entre gente de su misma clase o raza puede resultar en barrios muy segregados. Aunque la gente decidiera mudarse sólo por ser minoría en un barrio, el resultado colectivo podría ser el de barrios homogéneos separados por clase social o raza. Nadie tiene que querer vivir en una calle segregada o sentir aversión ante otro tipo de persona para que esto suceda. Una ligera preferencia puede llevar a un resultado que parece reflejar una gran hostilidad racial o social.

¿Qué hay en un juego?

La teoría de juegos ofrece una metodología para analizar estrategias y compensaciones. El famoso “dilema del prisionero” describe a dos prisioneros que deben tomar una decisión. Si ninguno confiesa ni acusa al otro, ambos saldrán libres. Si ambos confiesan y se acusan entre sí, ambos cumplirán una sentencia moderada. Si uno confiesa y acusa al otro, el confesor saldrá libre y el acusado cumplirá una larga sentencia en prisión. Matemáticamente, cooperar y quedarse callado ofrece mayor probabilidad de libertad para el grupo, pero para el individuo, la confesión/acusación es la manera garantizada de liberación. El dilema es más interesante si las rondas se repiten. John Nash, Premio Nobel de Economía en 1994 y tema de la película *A Beautiful Mind*, ideó el “equilibrio de Nash”: presenta una situación estática y racional en la que ningún jugador tiene motivo para cambiar su enfoque. Para jugar gato, es fácil llegar al equilibrio de Nash. Para póquer es más difícil. Aunque el equilibrio de Nash en cualquier juego es sumamente racional, incluso ciertos jugadores muy racionales se niegan a seguir esa estrategia.

“La razón más próxima al fracaso, lo que sucede justo antes de que fracasen, es que a las empresas se les acaba el dinero”.

Merrill Flood, uno de los inventores de la teoría de juegos, dejó el campo cuando se dio cuenta de que la gente no hace lo que “racionalmente” debe. En un experimento, ofreció a una secretaria elegir, por ejemplo, entre US\$10, en ese momento o US\$15 si pudiera ponerse de acuerdo con otra secretaria para dividirse la compensación. Racionalmente, la primera secretaria debería aceptar los US\$10 ó dividirse los restantes US\$5 con la segunda secretaria. Racionalmente, tendría sentido que la segunda secretaria aceptara cualquier cantidad, incluso un centavo, ya que sería ganancia para ella. Pero no actuaron racionalmente. Sin conocimientos de lógica económica, una y otra vez se repartían el dinero irracional pero “justamente”, US\$7.50 cada una.

“La gran incertidumbre, que hay a menudo incluso en situaciones aparentemente sencillas, significa simplemente que la intención no es lo mismo que el resultado”.

Flood organizó un concurso sobre el dilema del prisionero con un eminente matemático y un renombrado economista. Jugaron 100 rondas. Aunque la estrategia del equilibrio de Nash es la traición, decidieron cooperar. Cuando se informó esto a Nash, contestó: “La ineficiencia de los jugadores para obtener una compensación fue realmente asombrosa. Hubiera pensado que eran más racionales”. A pesar de su racionalidad y fuerza teórica, la teoría de juegos tiene limitaciones muy evidentes en su aplicación real. Las compañías y políticas gubernamentales, sin embargo, operan en el mundo real, y no en condiciones teóricas perfectas. La realidad es desordenada e impredecible. Las grandes obras de arte o literatura son significativas porque reflejan las circunstancias reales de la vida humana. Macbeth asesina al rey porque espera ciertos resultados. Al principio, su teoría – por decirlo así – parece sólida, pero otras personas tienen reacciones inesperadas e interfieren, causando resultados que Macbeth nunca imaginó. La lógica y la razón no nos preparan para predecir cómo actuará o reaccionará una persona.

“Las especies fracasan y se extinguen, las marcas fracasan, las compañías fracasan, las políticas públicas fracasan”.

Se dan sorpresas incluso en juegos que se han practicado miles de años. Pocos juegos han sido tan exhaustivamente estudiados como el ajedrez y, aun así, distinguir la “mejor” movida en cualquier punto del juego es casi imposible. Ni los grandes maestros de ajedrez insisten en buscarla. Hacen los movimientos que, en general, parecen razonables para no causar grandes pérdidas.

“Parece haber poca relación entre el tamaño de una empresa, después de los primeros años de mayor gravedad, y su probabilidad de supervivencia en un período determinado”.

Los negocios operan en un ámbito aún menos sujeto al análisis y entendimiento de un juego de ajedrez. Microsoft parece haber establecido su dominio en el mercado computacional mediante una combinación de sagacidad y dureza casi sobrenaturales. Aun así, en su libro *Barbarians Led by Bill Gates*, Marlin Eller, importante

creador de gráficas, se enfoca más bien en los accidentes, los descubrimientos por accidente y las reacciones espontáneas y casi reflexivas a las amenazas y oportunidades. Muy recientemente, a fines de los años 80, incluso Bill Gates pensó que Windows no tenía futuro y que OS/2 sería el sistema operativo estándar. El hecho es que incluso los modelos económicos razonables y bien informados tienen poca relevancia para los negocios. Casi siempre excluyen lo incierto, inesperado, incompleto o confuso. De hecho, la biología evolucionista ofrece perspectivas sobre el fenómeno del fracaso que pueden ser de ayuda para la administración de empresas y las políticas gubernamentales.

Extinción y economía

Algunos economistas no entienden bien la biología cuando infieren que la evolución es la supervivencia del más fuerte. No lo es. Las relaciones entre especies son tan complejas que no existe una “fortaleza” absoluta. Es relativa a un momento particular, a una cierta alineación de todas las relaciones. La evolución es aleatoria; no es un proceso ordenado que lleva al surgimiento del más fuerte. Las especies surgen y se extinguen como resultado de sucesos impredecibles e inciertos, y de conexiones demasiado complejas como para analizarlas o describirlas en detalle. Muchas conexiones diminutas y sutiles vinculan a las especies. Por ejemplo, el depredador y la presa pueden parecer antagónicos, pero no puede sobrevivir el uno sin el otro. Cuando hay pocos linces, los conejos se multiplican más allá de lo que la tierra puede soportar. Cuando abunda la presa, los linces se multiplican tanto que reducen seriamente la población de conejos. Entonces, el grupo de linces carece del alimento suficiente para vivir y, a su vez, disminuye. El ciclo se repite una y otra vez, y el depredador y la presa siguen dependiendo el uno del otro. El cambio es constante, pero generalmente se mantiene el equilibrio.

“La caída de la bolsa de ... 1987 (muestra) cómo los pequeños sucesos pueden tener enormes consecuencias. Las causas inmediatas del derrumbe fueron pequeñas, tan pequeñas ... que aun con el beneficio de la retrospectiva, no se les ha identificado todavía con ... seguridad”.

Los biólogos evolucionistas han seguido la trayectoria de las extinciones de los últimos 600 millones de años aproximadamente. Por supuesto que los datos de esos sucesos son mucho menos comprensivos y aceptados que los datos de la historia económica. Sin embargo, incluso en el siglo XIX, los científicos identificaron cinco grandes sucesos de extinción. Los biólogos los utilizaron para marcar el calendario evolucionista. Algunos sugieren que son numerosos y bastante regulares, y ocurren más o menos cada 26 millones de años. Claramente, la extinción parece obedecer a una ley potencial, una ley que aumenta de acuerdo a una potencia: al cuadrado, al cubo, a la décima potencia, etc.

“La evolución vista desde la perspectiva del sistema como un todo ... nos ofrece una mezcla de estabilidad y cambio, de equilibrio y desorden aparente”.

Los pequeños sucesos de extinción – cuando se extingue una menor proporción de especies – ocurren más a menudo que los grandes sucesos, que son relativamente menos frecuentes. La pregunta más relevante para la economía es ¿por qué ocurren? Algunos sucesos externos, como las lluvias de meteoritos, podrían ser causa de algunas extinciones, pero las conexiones entre especies son tan cercanas y complejas que un pequeño cambio puede tener enormes efectos en todo el sistema de vida.

“En vez de buscar fútilmente la mejor movida posible ... los grandes maestros del ajedrez utilizan su habilidad y experiencia para hacer lo que consideran una movida razonable. Hacen movidas que parecen buenas y que evitan pérdidas obvias, de la misma manera en que la economía experimental nos lleva a creer que se comportan los individuos y las empresas”.

Para relacionar esto con la vida económica, considere la caída bursátil de 1987, que fue tan severa que bajó un tercio el valor del índice Dow Jones en una semana. Y no hubo causa aparente – no hubo datos importantes, acontecimientos catastróficos ni grandes noticias. Simplemente ocurrió. Los historiadores económicos aún se preguntan por qué. Aproximadamente 10 años después, la caída de un simple fondo de cobertura, Long-Term Capital Management, casi causó la caída del sistema financiero mundial entero. Las causas parecen desproporcionadas a los efectos, que es lo que ocurre con las leyes potenciales. La extinción es común en los negocios. Alrededor de una décima parte de las empresas en EE.UU. se extingue anualmente, aunque en ciertos años no hay extinciones y en otros se extingue más de la mitad de las empresas de EE.UU.

“Como cantaban los Rolling Stones: 'No siempre puedes tener lo que quieres' o, como lo diría un economista, los individuos maximizan las utilidades sujetos a restricciones”.

Las empresas se pueden extinguir sin un gran choque externo, como la guerra. La extinción y los fracasos parecen estar integrados en el sistema. Por supuesto que el fracaso económico puede resultar de choques externos, pero no necesariamente. Las relaciones entre personas, instituciones, políticas gubernamentales, clima, empresas y otros factores son tan complejas y sutiles que son imposibles de enumerar. Un pequeño cambio, sumado a una ley potencial, puede resultar en un fracaso enorme. El fracaso no es necesariamente resultado de una mala decisión empresarial. De hecho, las compañías pueden tomar decisiones increíblemente buenas y ser cada vez más “fuertes” y sin embargo fracasar.

Advertencia al gobierno

Esto tiene implicaciones importantes para los reglamentos del sistema económico gubernamental. A menudo guiados por la teoría económica convencional, los funcionarios proponen crear reglas y penalizaciones para varias circunstancias y sucesos empresariales. Por ejemplo, las normas antimonopolio tratan de prevenir el surgimiento de monopolios y de alentar la competencia. Esto está probablemente mal enfocado. Las historias de la evolución y de la economía indican que las pocas especies o empresas que son notablemente exitosas caracterizan la evolución. Sin embargo, así como se extinguieron los dinosaurios, lo mismo ocurre con empresas notablemente exitosas. El hecho de que tantas compañías tan grandes y buenas fracasen debería mostrar a quienes fijan las reglas que incluso un monopolio aparentemente impenetrable es, de hecho, vulnerable. Por tanto, atar a un gigante para alentar la multiplicación de gnomos no es prudente.

Las normas gubernamentales presuponen lógica y orden. Dependen de un nivel de comprensión casi totalmente ilusorio. La economía es aleatoria, y por ello no puede gobernarse. Los funcionarios que tratan de alentar la competencia interna en un sistema podrían reducir el bienestar general del mismo. El fracaso del experimento soviético de planeación central demostró que el Estado debe intervenir lo menos posible en la economía. De hecho, han fracasado grandes experimentos reguladores, como el fomento a la movilidad social y a la reducción de la desigualdad. Debido a tanta incertidumbre y probables fracasos, los gobiernos deben alentar la innovación y la experimentación haciéndose a un lado.

Sobre el autor

Paul Ormerod fue jefe de evaluación económica en *The Economist* y director de Economía en el Henley Center for Forecasting en Inglaterra. Enseñó Economía en las universidades de Londres y Manchester, y fue uno de los fundadores de una importante empresa consultora.
