

LOS NEGOCIOS Y LA BIODIVERSIDAD

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ

La biodiversidad está dando lugar a cada vez más negocios. Los países que integran la región andina y amazónica, ricos en biodiversidad, pueden transformarla en motor del desarrollo sustentable. Aprovechar la biodiversidad mediante métodos que conserven sus recursos permite generar nuevos negocios, a la vez que aumenta los ingresos de la población indígena y afrodescendiente que reside en zonas aisladas. Las exportaciones de América Latina de productos y servicios derivados de la biodiversidad alcanzan cientos de millones de dólares.

Los negocios sostenibles construidos a partir de la biodiversidad tienden hacia dos caminos. El primero utiliza la biodiversidad como fuente de extracción de materiales y sustancias que se incorporan a productos; por ejemplo, extraer sustancias naturales que reemplazan sustancias químicas nocivas para la salud. El segundo camino consiste en ofrecer servicios de conservación, como el agua, o la puesta en marcha de bancos genéticos de fauna, flora y microorganismos.

Quizá la empresa latinoamericana de mayor escala construida con base en la biodiversidad es Natura. De origen brasileño, está presente en siete países de América Latina y en Francia, con ingresos netos de 5.591 millones de reales en 2011. En Brasil es la industria

colorantes e ingredientes activos naturales utilizados por las industrias de cosméticos, alimentos y productos de limpieza.

Los negocios centrados en servicios orientados a proteger la biodiversidad incluyen empresas con ánimo de lucro, el Estado y organizaciones de la sociedad civil. La vecina Guyana exige a la comunidad internacional un pago por proteger la diversidad. Abundan las organizaciones de la sociedad civil orientadas a la gestión ambiental; por ejemplo, Acción Verde, en República Dominicana, ofrece un esfuerzo informativo referido a las acciones que benefician o perjudican el ambiente y los recursos naturales del país.

El ecoturismo es quizá el negocio lícito que más prolifera en zonas de América Latina donde abunda la biodiversidad. En los países de la cuenca amazónica, organismos oficiales promueven el ecoturismo como una manera de fortalecer las comunidades indígenas. Al motivarlas a cuidar la biodiversidad y conservar sus valores culturales se reduce la tendencia de los indígenas a emigrar a las ciudades. Son zonas con poca presencia del Estado.

Lo irónico es que allí no faltan instituciones: gobernaciones, municipios (aunque pocos), corporaciones estatales, fuerzas de seguridad. Pero hay poca coordinación entre ellas y sus funcionarios tienen dificultades para mostrar presencia o acatar las normas. El resultado es que en la Amazonia —la selva tropical más grande del mundo— se tala para meter ganadería, extraer madera ilegalmente, sembrar cultivos ilícitos y traficar ani-

El ecoturismo es quizá el negocio lícito que más prolifera en zonas de América Latina donde abunda la biodiversidad

males. Son negocios ilícitos cuyo valor excede con creces el valor de los que, al proteger la biodiversidad, contribuyen a la conservación del planeta.

Valorar la biodiversidad —reconocer los servicios que presta a la humanidad— permitiría multiplicar los negocios sostenibles. Pero conservarla requeriría medidas audaces. Los más llamados a cuidar la biodiversidad son quienes habitan en la selva, donde no hay vías, comercio ni tecnología. Cuando los organismos oficiales se ocupen de las comunidades que allí existen, se reconozca su cultura y servicios, y se les proporcionen servicios de seguridad y salud —como la telemedicina, disponible en algunas zonas— muchos optarán por quedarse.

El mercado es lo que más incentiva la conservación de la biodiversidad. Así lo declara el emprendedor de Ouro Verde, que extrae, almacena y transporta castaña en Mato Grosso, uno de los estados de mayor deforestación en Brasil. Creada por un exacadémico, la empresa ha obtenido capital de riesgo por medio del Instituto de Recursos Mundiales (WRI, por sus siglas en inglés). El árbol de castaña produce más nueces si está rodeado de otros árboles sanos. No obstante su pequeña escala, Ouro Verde ha logrado proteger de la tala más de 1,3 millones de hectáreas de la Amazonia.

El desastre ambiental de 2012, ocurrido en la costa este de Estados Unidos, acelerará las inversiones para contrarrestar el cambio climático y proteger la biodiversidad. A mayor conciencia ambiental, mayor será el flujo de capital de riesgo destinado a proyectos ambientalmente innovadores. Solo en Colombia, el apoyo de WRI ha facilitado acceso a capital de riesgo a decenas de negocios recién creados. ■

PREMIO NOBEL EN LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE HARVARD

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA) / WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

A mediados de octubre de 2011 Andrew Hill escribió un artículo en *The Financial Times* titulado «¿Llegó el momento de un premio Nobel para gerentes?». Su respuesta fue, en principio, positiva. No habría de ser exactamente un premio Nobel; pero el instituido por el Banco Central de Suecia que se suele mencionar como premio Nobel de Economía había sentado un precedente. Agregó que un premio en gerencia honraría los dones de Nobel como innovador, empresario y constructor de empresas. «Suponer que los gerentes no pueden aspirar a las alturas alcanzadas por científicos, poetas o diplomáticos significa subestimar lo que líderes bien dotados son capaces de lograr», señaló.

Mi propuesta comienza a plantear dudas cuando se analizan aspectos específicos como los siguientes: las innovaciones profundas en la teoría gerencial son cada vez menos frecuentes, la antesala de los visionarios no coronados se vaciaría rápidamente y los candidatos serían cada vez más difíciles de evaluar. Por estos motivos tal vez fuera mejor buscarlos

entre quienes se desempeñan como gerentes; pero sería difícil evaluar de cerca sus logros y su duración estaría siempre en duda... Se corre el riesgo de que la Real Academia Sueca pudiera otorgar prematuramente un premio de esta naturaleza, o que no lo otorgase.

Usted, lector ¿qué opina al respecto?

No todo está perdido. Si bien no existe un premio Nobel en gerencia, el de economía de 1978 le fue otorgado a Herbert A. Simon (1916-2001), quien fuera profesor de administración y director del departamento de gerencia industrial en el Instituto de Tecnología Carnegie (luego Universidad Carnegie-Mellon). «Su trabajo contribuyó a racionalizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones del mundo de la economía».

«Suponer que los gerentes no pueden aspirar a las alturas alcanzadas por científicos, poetas o diplomáticos significa subestimar lo que líderes bien dotados son capaces de lograr»

El de economía de 2012 fue compartido por Lloyd Shapley, profesor emérito de la Universidad de California, y Alvin E. Roth, profesor de la cátedra George Gund de economía en la Escuela de Negocios de Harvard, donde Roth integraba la Unidad de Negociación, Organizaciones y Mercados. Éste, luego de enterarse del premio, dijo: «Cuando vaya mañana a dar clase mis estudiantes me van a prestar más atención».

El profesor Roth obtuvo su doctorado en investigación operativa en la Universidad de Stanford y se desempeñaba desde 1998 en Harvard. La distinción les fue otorgada por sus contribuciones teóricas y prácticas a la solución de un problema económico importante: cómo formar «parejas» entre agentes diferentes de la mejor manera posible. Los profesores Shapley y Roth «lo resolvieron partiendo de la teoría abstracta sobre asignaciones estables y llegando

al diseño práctico de instituciones de mercados», en las cuales los precios generalmente no se utilizaban para llevar a cabo asignaciones (se considera que una asignación es estable si las personas o grupos no pueden mejorarla favoreciendo sus intereses).

El profesor Roth se concentró en problemas prácticos. Un artículo titulado «Cómo arreglar un mercado desarticulado», publicado en *HBS Working Knowledge* en noviembre de 2010 con una editora llamada —tal vez en forma premonitrice— Carmen Nobel, ofreció un ejemplo referido a trasplantes de riñones.

El sistema que se utilizaba para decidir la «pareja» donante-paciente padecía problemas que afectaban su eficiencia. No se contaba con un número suficiente de riñones provenientes de personas fallecidas, era ilegal que

una persona sana vendiese uno de sus riñones a un paciente que lo necesitara y era común que posibles donantes fueran con cierta frecuencia incompatibles con los pacientes.

En el pasado los donantes incompatibles «regresaban a sus casas» y los pacientes esperaban la aparición de un riñón de un donante fallecido. Roth comenzó a estudiar la posibilidad de crear un sistema de intercambio de riñones. Suponga que A quiere donar uno de sus riñones a B, pero sus tipos de sangre son incompatibles. Por su parte, C quiere donar a un riñón a D, pero sus sistemas inmunológicos son incompatibles. Sin embargo, A es compatible con D y C es compatible con B.

Roth descubrió que tales situaciones, aunque ocurrían de vez en cuando, eran raras antes de 2004. El mercado no era «denso» (*thick*), porque no se mantenían registros. Como un donante no era

un paciente, no existía constancia alguna de que estaba dispuesto a donar un riñón. En 2004, Roth y dos colegas mostraron que el mercado de intercambio de riñones se beneficiaría de una especie de cámara de compensación (*clearing*), que incluyese una base de datos computarizada de parejas donante-paciente incompatibles. También diseñaron un intercambio por medio del cual alguien le donaba un riñón a un paciente desconocido, a cambio de que su ser querido fuese considerado de alta prioridad cuando llegase un riñón de un donante fallecido. En Estados Unidos ocurrieron 304 trasplantes en 2009, que implicaron un intercambio como el descrito.

No todos los triunfos requieren un premio Nobel. Existen otros galardones que pocos consiguen, como el tango que le dedicaran a Pascualito Pérez (1926-1977) en 1954, cuando se convirtió en el primer boxeador de su país en ganar una corona mundial. Sus versos dicen así: Jubiloso resplandece / en mi patria el pabellón / y recibe con orgullo / a este ejemplo de varón. 

A QUIÉN HACEMOS COACHING CUANDO HACEMOS COACHING

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

Cuando se está frente a una persona en una sesión de *coaching* o en una devolución de resultados de evaluación gerencial y se le pregunta quién es, casi invariablemente contesta: «soy el gerente de tal cosa, tengo tantos años en esta empresa y anteriormente estuve tantos más en la otra, estos son mis logros más importantes...». En el fondo dicen: «Mira todo lo que he construido allá afuera y observa el lugar donde me paro frente al mundo». Esa descripción es importante para el entorno corporativo donde se desenvuelve esta persona, pero muy poco o nada dice acerca de la pregunta fundamental: ¿Quién eres tú,



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.