

Gestión

Jorge Parra

Coraje e intuición

En su célebre discurso de Stanford, tras haberle sido diagnosticado cáncer de páncreas, Steve Jobs alentó a los graduados con el siguiente consejo: «No permitáis que el ruido de las opiniones ajenas ahogue vuestra voz interior. Tened el coraje de hacer lo que os dicten vuestro corazón y vuestro

intuición». Este es uno de los mejores mensajes que se pueden ofrecer a un emprendedor. El coraje y la intuición son valores paradigmáticos de la personalidad del innovador, del visionario. «Lo más valioso que poseemos es la intuición», dijo Einstein. Tenemos que confiar en nuestro instinto; perseguir

aquello en lo que creemos. Pero la intuición sin coraje no vale; es necesario tener fortaleza de ánimo para superar los obstáculos. Un buen ejemplo es la de aquel novel director de cine que, escarmentado por los cambios que el estudio había hecho en su primera película, rechazó el apoyo de una gran productora para

su segundo guión. En lugar de venderse a la poderosa industria, solicitó un préstamo. Un banco tras otro le negaron la ayuda, hasta que al llamar a la puerta del décimo consiguió el crédito que salvó su proyecto. El director era George Lucas y la película 'La guerra de las galaxias'.

jparra@smartpoint.es

El análisis

La importancia de elegir un contrato

Los Nobel de Economía 2016 han demostrado que la fórmula elegida influye en la creación de riqueza

En Economía es usual distinguir entre micro y macro. Muchos relacionarán la economía con el estudio del mercado pero mucho menos se sabe del interés de la economía por la organización. El premio Nobel a Oliver Hart y Bengt Holmström por su contribución a la teoría de los contratos, coloca a mercados y organizaciones en un mismo plano cuando se trata de facilitar la consecución de los beneficios de la acción colectiva en sociedades con división del trabajo. Aunque cada uno con fórmulas distintas: contratos transaccionales (de corto plazo, explícitos, completos) en los mercados, y contratos relacionales (de largo plazo, implícitos e incompletos) en las organizaciones.

Los contratos condicionan la creación y reparto de riqueza y su diseño se ajusta a las condiciones de información y conflicto de intereses que concurren en cada situación. El conflicto no impide la colaboración, el contrato debe conseguir que todos ganen con ella. Es la información incompleta y desigualmente distribuida, los incentivos estratégicos de los agentes a no revelar la verdadera información, el coste de observar y verificar acciones y omisiones, lo que estimula la innovación contractual.

Entre agentes

Oliver Hart destaca por el estudio de los contratos incompletos. Se trata de contratos que definen un marco general regulador de transacciones entre agentes, repetidas en el tiempo donde los implicados saben que van ocurrirán contingencias no identificadas en el momento de contratar a las que habrá que responder con nuevas acciones. Esta circunstancia crea inseguridad a quienes hacen inversiones económicamente irreversibles en el inicio de la relación, hasta el punto de que podrían dejar de hacerse con la consiguiente pérdida de riqueza potencial. Para proteger



Oliver Hart. SCOTT EISEN/AFP



Bengt Holmström. SCOTT EISEN/AFP

las rentas de las inversiones específicas a la relación, el contrato incompleto incorpora un sistema de gobierno que determina quién decide sobre qué hacer cuando ocurre un suceso no previsto en el contrato. El sistema de gobierno, dadas las condiciones de información en las que opera, conjuga de forma eficiente propiedad y control.

Ello supone en la práctica, por ejemplo, si cliente y proveedor deben permanecer como empresas independientes; si se fusionen y en ese caso quién compra los activos de la otra parte; que sigan independientes pero colaboren a través de alianzas y/o empresas conjuntas. En general, la teoría de los contratos incompletos orienta la asignación eficiente de derechos de propiedad, como cuando se decide entre integración vertical o separación de las fases de la cadena de valor de un producto; entre propiedad pública o privada; entre propiedad de los trabajadores o del capital; o sobre estructura financiera.

Bengt Holmström fue pionero en el diseño de incentivos óptimos en situaciones de información asimétrica que dan lugar a problemas de riesgo moral. Estos problemas ocurren en conductas

individuales donde el azar interviene en el resultado de la acción y de la observación del resultado no es posible separar el efecto de la acción y el efecto del azar; o en proyectos colectivos, cuando las recompensas individuales están vinculadas a los resultados del grupo y se crean incentivos para que aparezcan conductas de pólizón. La información asimétrica distribuida que impide condicionar las recompensas por el trabajo realizado a la cantidad y calidad del mismo, no observable por al menos una parte de la transacción, restringe la elección a pago por resultados o salario fijo.

Riesgo moral

Holmström aborda los problemas de riesgo moral a través del diseño de contratos de agencia con los que se busca la utilización eficiente de la información contenida en los resultados observables para que quien contrata, el principal, infiera de ella la acción oculta del agente que se desea recompensar. Holmström fue también pionero en alertar sobre efectos secundarios negativos que pueden derivarse de la utilización indiscriminada de la retribución por resultados: i) solo se

retribuye el desempeño que se puede medir (resultados de la investigación), lo que desincentiva dedicar tiempo y esfuerzo a lo que no se mide (calidad docente); ii) se incita a utilizar medios poco lícitos para conseguir los objetivos de desempeño que dan acceso a las primas y felicitaciones (engaño al cliente como en el caso Volkswagen); iii) se fomenta la adopción de proyectos con mucho riesgo donde la suerte puede otorgar premios muy elevados, mientras que si las cosas van mal las pérdidas se trasladan a otros (riesgos bancarios excesivos).

Para el buen desempeño final es tan importante motivar el esfuerzo (Holmström) como motivar la acumulación de las habilidades y activos requeridos para las tareas a realizar (Hart). El mercado es mejor para incentivar el esfuerzo, mientras que la organización protege mejor las inversiones específicas. Muchas veces habrá que balancear entre objetivos; saber cuándo y cómo hacerlo es un aspecto más para distinguir a los mejores empresarios y directivos.

VICENTE SALAS FUMÁS

Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza

El asesor fiscal

José María Casas Vilá

El tribunal económico administrativo

Un lector nos solicita que expliquemos para qué sirven los tribunales económico-administrativos. De acuerdo con la información que ofrece el propio Ministerio de Hacienda, el origen de la vía económico-administrativa se encuentra en la separación entre el ámbito de gestión tributaria en sentido amplio (gestión, inspección, recaudación y sanciones), y el ámbito de resolución de reclamaciones contra dicha gestión; es decir, quien desee impugnar los actos de la Administración Tributaria debe utilizar en primer lugar la vía económico-administrativa, y si tampoco se está de acuerdo con la resolución dictada por el tribunal, queda expedita la vía judicial. Los tribunales económico-administrativos, a pesar de su denominación de tribunales, no son órganos jurisdiccionales, y aunque tienen independencia funcional para dictar la resolución que estimen procedente, se integran en el Ministerio de Hacienda. La vía económico-administrativa presenta ciertas ventajas para el ciudadano frente a otras vías, porque la decisión corresponde a un órgano desvinculado de quien dictó el acto que se revisa, lo que le otorga mayor grado de objetividad que un recurso de alzada, en el que resuelve el superior jerárquico. En los casos más complejos resuelve por mayoría un órgano colegiado, el tribunal, lo que le otorga mayor probabilidad de acierto. Sus componentes son expertos en las materias a las que se refieren las reclamaciones, lo que le confiere un alto grado de especialidad. Es un procedimiento gratuito para el ciudadano y no es imprescindible la intervención de abogado.

jmcasav@reicaz.com