

## ¿Alguien dijo política industrial?

Eduardo Fernandez-Arias | Economista, BID

José Juan Ruiz | Economista jefe, BID | @jjruizbid 

Ernesto Stein | Economista, BID

### Tema

Este trabajo presenta el marco conceptual con el que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) viene acercándose a la nueva generación de Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) que están apareciendo en Latinoamérica.

### Resumen

La Gran Recesión de 2008 y sus impactos sobre las tasas de crecimiento potencial de la economía global han dado un impulso al estudio de las razones que subyacen a la desaceleración de la productividad. Los múltiples análisis hubieran podido seguir alimentando debates con poca repercusión social directa si los ciudadanos no hubieran manifestado su hastío por la incapacidad exhibida por la mayoría de las economías del mundo para recuperarse plenamente de la explosión de aquella burbuja. La exigencia de respuestas inmediatas a lo que se percibe como erosión de los niveles de bienestar ha generado un renovado interés por las políticas industriales. Esta contribución presenta el marco conceptual con el que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) viene acercándose a la nueva generación de Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) que están apareciendo en Latinoamérica. Las dos grandes aportaciones del trabajo del BID son, la primera, que el énfasis debe ponerse tanto en el contenido de las políticas como en la calidad de las instituciones que tienen que gestionarla, y, la segunda, que dado que las PDP son locales, de lo que se trata no es de copiar e importar *best practices* sino de conseguir *best matches*, la mejor combinación entre las capacidades institucionales y las intervenciones posibles, porque la experiencia enseña que ir más allá de lo que se puede gestionar conlleva riesgos exorbitantes de captura, corrupción y fracaso.

### Análisis

“Productivity is nothing, but in the long run is everything”  
—Paul Krugman, *The Age of Diminishing Expectations* (1984)

La frase que abre esta contribución la escribió Paul Krugman en 1984 en su profético libro *La era de las expectativas decrecientes*. Durante los siguientes 25 años pocos economistas y políticos le prestaron mucha atención, pero desde hace algunos años la situación ha cambiado radicalmente: la desaceleración de la productividad domina buena parte del debate y la investigación económica tanto en los países desarrollados como los emergentes. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) hizo una destacada

contribución al debate en los países emergentes cuando en 2010 tituló su Informe Anual “La era de la productividad”<sup>1</sup> y atribuyó al lento crecimiento de la productividad total de los factores buena parte de la responsabilidad de la no convergencia de Latinoamérica a los niveles de bienestar de los países desarrollados.

La Gran Recesión de 2008 y sus impactos sobre las tasas de crecimiento potencial de la economía global –entre 2008 y 2016 el 97% de las economías desarrolladas y el 71% de las economías emergentes<sup>2</sup> han registrado una reducción de sus tasas de crecimiento a largo plazo– han dado un nuevo impulso al estudio de las razones que subyacen la desaceleración global de la productividad. Como era previsible, gracias a ello hemos mejorado nuestra comprensión del fenómeno.<sup>3</sup>

De entrada, hay un más que interesante debate sobre la medición de la productividad – una variable no directamente observable– que aporta razones no desdeñables para argüir que simplemente se mide mal, particularmente en el sector servicios, que ya representa más de dos terceras partes del valor del PIB de la mayoría de las economías. Si esto fuese cierto, aunque la productividad “medida” crezca poco, lo importante es lo que va a pasar en el futuro promisorio de la IV Revolución Industrial.

Frente a los “optimistas” tecnológicos –aquellos que sostienen que la economía digital y la inteligencia artificial van a mejorar radicalmente nuestros niveles de bienestar, si bien también traerán cambios drásticos en las oportunidades de empleo de aquellos que acumulan bajos niveles de capital humano–<sup>4</sup> están los “optimistas contingentes” como Robert Gordon<sup>5</sup> que señalan que, contrariamente a lo que proclaman los gurús de Silicon Valley, nuestra época es un período de limitado progreso tecnológico “auténtico”, un sentimiento que Peter Thiel sintetizó en un lamento: “estábamos esperando coches voladores y lo que hemos obtenido son 140 caracteres”. La consecuencia es que, si bien la sustitución de empleos humanos por robots será limitada, el crecimiento de la productividad también será mediocre y no se registrará un aumento significativo en la mediana de ingresos reales de los ciudadanos.

---

<sup>1</sup> BID. Carmen Pages (ed.), La era de la Productividad. Como transformar las economías desde sus cimientos. Washington 2010, [http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/DIA\\_2010\\_Spanish.pdf](http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/DIA_2010_Spanish.pdf).

<sup>2</sup> Tomamos como proxy del Pib potencial la tasa de crecimiento a siete años vista que estima el World Economic Outlook del IMF en sus ediciones de octubre de 2008 y 2016. De las 31 economías desarrolladas analizadas, solo Dinamarca experimenta un aumento de su crecimiento potencia, del 1.6% a 1.8%. De las 142 economías en desarrollo y emergentes, 32 registran aumentos y 8 mantienen su crecimiento potencial. India, Filipinas y Argentina se encuentran entre las economías que mejoran, mientras que China, Brasil y Rusia están entre las que empeoraron. En promedio, tanto los desarrollados como los emergentes ven como su tasa de crecimiento a largo plazo se reduce en un punto porcentual llevando a que las medianas de crecimiento potencial se sitúen en 1.9% y 4%. respectivamente

<sup>3</sup> Kemal Derviş y Zia Qureshi, Brookings Institution, The productivity slump—fact or fiction: The measurement debate. <https://www.brookings.edu/research/the-productivity-slump-fact-or-fiction-the-measurement-debate/>

<sup>4</sup> Klaus Schwab, 2016. World Economic Forum. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond to it. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

<sup>5</sup> Robert J Gordon The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War. Princeton University Press, 2016

Otros notables economistas han anticipado crecimientos grises a largo plazo con argumentos muy diversos. La hipótesis de *Secular Stagnation* desarrollada por Larry Summers<sup>6</sup> apunta a que la menor propensión a invertir de la Nueva Economía y la mayor propensión a ahorrar tienden a generar un exceso de ahorro agregado que deprime la demanda, reduce el crecimiento y la inflación, y reduce el nivel de tipos de interés reales. Kenneth Rogoff llega a conclusiones similares gracias a su hipótesis del exceso de deuda, al igual que hace Ben Bernanke con su hipótesis de “exceso de ahorro” y Paul Krugman con su trampa de la liquidez.

Desde la microeconomía, la disciplina más vibrante de los últimos años, los estudios apuntan a que los poco inspiradores datos agregados de productividad ocultan comportamientos empresariales muy heterogéneos dentro de cada sector. La OCDE ha estimado que entre 2001 y 2013, en un conjunto de 24 países y a un nivel de desagregación de dos dígitos, mientras que el percentil del 5% de las empresas más eficientes fue capaz de mejorar anualmente su productividad en un 2.8%, el 95% restante de las compañías lo hicieron un mero 0.6%.<sup>7</sup> Las razones de esta discrepancia son múltiples: tamaño de la empresa, acceso a la tecnología, la calidad y cantidad de capital humano, el acceso a la financiación, el liderazgo empresarial o la existencia de barreras a la difusión de las buenas prácticas de las compañías de frontera.

En general, los estudios sugieren que si la economía opera con reglas que propician que dentro de cada sector las empresas menos productivas sean sustituidas por mejores compañías, y si los recursos humanos, financieros o de capital que se liberan se resignan a actividades de elevada productividad, el resultado neto, tautológicamente, es positivo. Pero si la destrucción creativa se restringe –o directamente se impide– y si los recursos pueden seguir siendo usados por las empresas zombis, el crecimiento global de la productividad agregada puede ser muy decepcionante. Dani Rodrik recordaba hace poco un aforismo de Avinav Dixit que resume elegantemente todo ese cuerpo de investigación micro: “*The world is second best, at best*”.

Todo lo anterior hubiera podido seguir alimentando debates más o menos académicos, con poca repercusión social directa, si los ciudadanos no hubieran manifestado su hastío por la incapacidad exhibida por la mayoría de las economías del mundo para recuperarse de la recesión que empezó hace ya ocho años. En algunos casos, la reacción ha sido aún mayor porque los votantes no han olvidado qué provocó la recesión, qué políticas se ensayaron para salir de ella y cómo se repartieron los costes. El *Brexit*, la elección de Trump o la sobrecogedora expectación con la que desde hace ya rato se sigue cualquier proceso electoral son potentes ejemplos de la deriva de las sociedades occidentales –cada una con sus matices y singularidades– hacia una creciente desconfianza institucional, una mayor polarización social, un marcado apetito por romper con consensos compartidos durante décadas y una impaciente exigencia por respuestas inmediatas a lo que perciben como erosión de sus niveles de bienestar.

---

<sup>6</sup> Larry Summers, The Age of Secular Stagnation: What It Is and What to Do About It. Foreign Affairs. February 15, 2016.

<sup>7</sup> Andrews, Criscuolo, Gal.2017. The productivity slowdown's dirty secret: A growing performance gap. <http://voxeu.org/article/productivity-slowdown-s-dirty-secret-growing-performance-gap>

(cont.)

Barclays caracterizó este movimiento como la “Política de la Rabia”<sup>8</sup> y estimó que su concreción política era el colapso del centro político. Desde el pasado mes de noviembre contamos con decenas de análisis sobre las consecuencias económicas y sociales de la des-industrialización, la pérdida de poder negociador de los sindicatos, la destrucción del empleo manufacturero, el lento crecimiento de los salarios reales, el aumento de la desigualdad y la precaria sostenibilidad medioambiental. Y el corolario de la mayor parte de ellos es que la presente inestabilidad es el reflejo de un extendido malestar con el modelo de globalización de las últimas tres décadas y media.

Aunque la academia insista –correctamente– en las ventajas del mercado y del libre comercio, aunque recupere temas como el impacto de la desigualdad sobre el crecimiento e identifique como causante del malestar social la ausencia de políticas públicas que hubieran debido compensar a los perdedores de la liberalización,<sup>9</sup> a medida que pasa el tiempo lo que queda en el ambiente es que para salvar el orden abierto de post-guerra –e incluso a la democracia– lo que se necesita, además de más transparencia y menos corrupción, es una redefinición de la globalización y más políticas industriales.

### De qué estamos hablando

Oír hablar de la necesidad de que vuelvan las políticas industriales no es nada original. Lo sorprendente es que se hable del retorno de unas políticas que nunca se fueron. En todas las economías del mundo han existido políticas industriales bien mediante la provisión de bienes públicos, bien bajo la forma de subsidios, exoneraciones fiscales, créditos blandos, aranceles o restricciones a la competencia, o bien, en el caso más extremo, a través de empresas u organismos de titularidad pública.

Justificar con razones económicamente sólidas la existencia de estas intervenciones nunca ha sido un problema analítico. El mecanismo de mercado tiene fallos de coordinación, asimetrías de información e ineficiencias que potencialmente conducen a asignaciones ineficientes de los recursos y a niveles de utilidad sub-óptimos que pueden ser corregidas a través de la intervención. El problema es que en el debate “Mercado vs. Estado” la ideología –o la incompetencia– suelen acabar encontrando vías tortuosas para impedir que argumentos basados en la evidencia permitan diferenciar entre las buenas y las malas intervenciones. Entre las buenas y las malas políticas industriales.

Para abordar ese tema, el BID, retomando la agenda que había iniciado en 2010 con su informe sobre productividad, decidió en 2014 ofrecer una nueva mirada al marco

---

<sup>8</sup> Barclays. Thinking Macro. The Politics of Rage <https://www.investmentbank.barclays.com/our-insights/politics-of-rage.html>

<sup>9</sup> Dani Rodrik es el economista que más tiempo y de forma más convincente ha alertado sobre los riesgos que comportaba la hiper-globalización sobre la democracia, la estabilidad social y la eficiencia económica. Ver, *Has Globalization Gone Too Far?*. Washington, DC: Institute for International Economics; 1997 o *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. New York and London: W.W. Norton; 2011.

(cont.)

conceptual de la nueva generación de Políticas de Desarrollo Productivo (PDP)<sup>10</sup> que comenzaba a aparecer en Latinoamérica.

El punto de partida del análisis era una dolorosa contrastación: en los últimos 50 años Latinoamérica no había sido capaz de converger en términos de renta *per cápita* con los países más desarrollados. Aunque en relación a 1960 la renta *per cápita* de la región en dólares constantes se había multiplicado por 4,5, en 2012 la brecha de ingreso *per cápita* relativo frente a los estadounidenses era un 13% mayor que la que padecían sus abuelos. Entre tanto, Singapur, que en 1960 tenía una renta equivalente a la que tenía Ecuador, había convergido a la renta de EEUU; Corea, que en los años 60 era igual de próspera que Brasil, tenía ya un 66% de la renta norteamericana; y China, que partía de una renta inferior a los 1.000 dólares, en dos décadas había llegado al promedio latinoamericano de los 15.000 dólares *per cápita*.

¿Cómo explicar el fracaso relativo de unos y el abrumador éxito de los asiáticos?

Durante algún tiempo el consenso fue que el enemigo de la convergencia real de Latinoamérica era su inestabilidad macroeconómica. La sucesión de crisis financieras, fiscales, cambiarias e hiperinflaciones hacía inimaginable el crecimiento sostenido. Mientras no se restaurase la estabilidad, nada bueno se podía esperar. Se crearon instituciones, se mejoraron las políticas y tras muchos costes y esfuerzos los fundamentos macro de la región mejoraron muy notablemente. Entonces, se constató que la estabilidad macroeconómica era una condición necesaria pero no suficiente de la convergencia real.

El foco de las políticas públicas se desplazó hacia el potencial productivo de la región. Mientras que Asia había reducido a dos tercios su brecha de productividad relativa frente a EEUU, Latinoamérica la había aumentado en alrededor de un 75%. ¿Por qué? Las razones eran variadas: los niveles de desigualdad, la informalidad del mercado de trabajo –algo más de la mitad de los latinoamericanos empleados trabajan en la economía informal–, el tamaño de las empresas, las deficiencias de la salud y la educación, la falta de infraestructuras, la inseguridad ciudadana, la debilidad institucional y la corrupción eran factores que lastraban el crecimiento. Muchos de esos estudios han sido la base de las propuestas de reformas estructurales y políticas públicas recientemente ensayadas en la región.

Pero había otra diferencia que potencialmente tenía poder explicativo: mientras que las políticas activas de desarrollo productivo tuvieron un gran protagonismo en el despegue de Asia, por el contrario, fueron activamente marginadas en Latinoamérica dado su estruendoso fracaso histórico unas décadas antes. Esas políticas, en lugar de acelerar la convergencia real, en las décadas intermedias del pasado siglo fueron fuente de inestabilidad macroeconómica, de malas asignaciones de recursos, de corrupción y de captura del Estado por parte de los buscadores de rentas.

---

<sup>10</sup> Crespi, Gustavo; Fernández-Arias, Eduardo; Stein, Ernesto H. 2014 ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. IADB. Washington DC, 2013. <https://publications.iadb.org/handle/11319/6634>

La pregunta que el BID se hizo en su análisis de 2014 era si se podían repensar las políticas y las instituciones de desarrollo productivo para acelerar la transformación de la estructura productiva del continente. El objetivo no era una vuelta al pasado, ni presentar un recetario de políticas, ni mucho menos compilar un listado de “mejores prácticas” de aplicación inmediata sin tener en cuenta las necesidades y singularidades de cada economía.

Lo que se proponía era situar en el centro del debate económico la mejora de la productividad en economías abiertas para, sin apriorismos y con evidencia sólida, discernir si existía un espacio para que el Estado, el sector privado y la cooperación entre ambos propiciaran la adopción de políticas activas que tuvieran objetivos claros, con resultados que se pudieran medir y que estuvieran diseñadas, gestionadas y evaluadas por instituciones transparentes con capacidad de defenderse de la captura por parte de los buscadores de renta.

### Un marco conceptual

En la opinión de muchos de los expertos que acompañaron el debate, la contribución más destacada del informe fue proporcionar un marco conceptual claro para discriminar entre las buenas y las malas políticas.

La primera dificultad que tienen las PDP se adivina tan pronto se repara en el amplio espectro de políticas que pueden ser catalogadas como tales. El BID pensó que era imprescindible reconocer esa diversidad y clasificar las posibles políticas de una forma que ayudara a pensar con claridad y rigor. Su propuesta fue una matriz 2x2 construida en torno a dos dimensiones de las PDP: la primera, el tipo de bienes o servicios que incorpora, discriminando si son bienes o *inputs* públicos –de los que nadie puede ser excluido– o si se trata de intervenciones de mercado como un activo real o financiero, subsidios, exoneraciones fiscales o protección comercial; y la segunda dimensión era si el alcance de las intervenciones era transversal –afectando a todos los sectores o al menos no discriminando entre ellos– o vertical, porque genera beneficios a un único y específico sector.

En ese espacio el BID propuso una triple pregunta aplicable a todas las posibles variantes de PDP:

- ¿Qué tipo de falla de mercado se intenta corregir?
- ¿Qué instrumento es el mejor para conseguir el anterior objetivo?
- ¿Tiene el país las instituciones necesarias como para implementar la política en cuestión de manera adecuada?

La relevancia de cada una de esas preguntas es muy distinta en los cuatro posibles cuadrantes que definen la matriz. Pocas dudas caben cuando estamos en el cuadrante I porque allí de lo que se trata es de políticas de provisión de bienes públicos puros: por ejemplo, reformas que reducen las cargas regulatorias o recortan los costes de cumplimiento. La ventanilla única es un ejemplo paradigmático. Si acaso, la pregunta relevante es el diseño del instrumento.

Las intervenciones en el cuadrante II típicamente buscan estimular ciertas actividades de manera transversal, tales como la inversión en I+D, en entrenamiento laboral o en maquinaria y equipo, a través, por ejemplo, de subsidios o exoneraciones impositivas. Mientras en casos como la inversión en I+D o el entrenamiento laboral hay externalidades obvias que justifican una intervención –por ejemplo, la empresa puede formar trabajadores que luego se mueven a otras empresas– no está claro que las haya en relación con la inversión en maquinaria, donde típicamente el empresario que invierte se puede apropiar de los frutos de su inversión. Y si no hay una falla de mercado clara, no se justifica la intervención.

Por eso, en este cuadrante la pregunta clave es qué falla de mercado se pretende corregir. En esto, la precisión es mucho más deseable que la generosidad. Y una vez que se cuenta con una identificación precisa y clara, el siguiente paso es elegir el mejor instrumento, algo que no es un tema menor.

Si se acepta que en el caso del gasto de I+D la justificación de intervenir descansa en la convicción de que más innovación generará externalidades positivas para otros actores y por tanto para el conjunto de la economía, estimular las actividades de innovación con más probabilidades de generar derrames debería ser la prioridad. El BID encontró examinando la experiencia de Latinoamérica que el gasto en I+D colaborativo era, desde esa perspectiva, preferible al gasto en empresas individuales, que los subsidios con contrapartida (*matching grants*) eran preferibles a los incentivos fiscales y que esquemas para condicionar las ayudas –por ejemplo, a que el beneficiario compartiera su conocimiento adquirido– pueden ser un elemento importante de una política de innovación.

En el cuadrante III ya nos metemos en el terreno más complejo de las políticas verticales. En ese cuadrante la clave estará en el mecanismo de selección de los sectores a considerar y priorizar, en la identificación de los bienes públicos sectoriales a proveer y, sobre todo, en los mecanismos institucionales que se establezcan para garantizar la coordinación interna entre los diversos agentes públicos que pueden verse involucrados –ministerios y agencias sectoriales– y el sector privado. Intervenciones en este cuadrante incluyen cosas tan dispares como la provisión de control fitosanitario para los sectores de frutas y hortalizas, una campaña de promoción del país para atraer el turismo extranjero, un laboratorio de ensayo y certificación de madera para uso estructural, o una ley de biotecnología que permite que se desarrolle el sector.

La experiencia latinoamericana sugiere que, aun cuando estas políticas benefician ciertos sectores específicos, no tienen por qué ser arriesgadas desde el punto de vista de la captura y la búsqueda de rentas si están bien diseñadas e implementadas. Es más, creemos que estos bienes públicos verticales deben estar en el corazón de una política industrial moderna. Ejemplos recientes que vale la pena mencionar incluyen las Mesas Ejecutivas peruanas (por ejemplo, la del sector forestal en la que se identifican y resuelven obstáculos al desarrollo del sector) y el Fondo de Inversiones Estratégicas del Ministerio de Economía de Chile, cuyo papel es financiar bienes públicos sectoriales que se identifican en ejercicios de *roadmapping* público-privados.

El cuarto cuadrante es el realmente controvertido. Ahí de lo que estamos hablando es de usar regulación o recursos públicos para apoyar sectores específicos e incluso empresas específicas, con el consiguiente aumento de los riesgos de captura por parte de los buscadores de rentas. Aquí están buena parte de las viejas políticas industriales que desalientan la productividad y con las que habría que acabar. Esas políticas que ofrecen rentas o protección a sectores no competitivos en el mercado, pero que por su capacidad de *lobby* y de corrupción se han asegurado rentas que reducen el bienestar colectivo. La protección del arroz en Costa Rica o de la industria electrónica de Tierra del Fuego en Argentina son sólo un par de ejemplos claros de que las viejas políticas industriales están vivitas y coleando. Además, políticas que apoyan sectores o empresas no competitivas desalientan el proceso de destrucción creativa al que hacíamos referencia más arriba, preservando los recursos productivos allí donde no deberían estar, en lugar de facilitar su reasignación a sectores y firmas con mayor potencial.

Pero también están aquí políticas que han apostado por el desarrollo de sectores estratégicos y que han sido exitosas, aportando a la diversificación y la transformación productiva. Ejemplos incluyen el desarrollo de la industria del salmón en Chile, la aeronáutica en Brasil y los dispositivos médicos en Costa Rica. Dados los riesgos de búsqueda de rentas en las intervenciones en este cuadrante, la fortaleza institucional para aislar los procesos de decisión de las presiones de los grupos de interés –y para desactivar rápidamente apuestas que no funcionan– es un elemento fundamental en este cuadrante.

Pero la investigación del BID sugiere que la diversificación y la transformación productiva también se pueden estimular con políticas horizontales, ya sea alentando la aparición de pioneros exportadores, o fortaleciendo ecosistemas de emprendimiento – por ejemplo, estimulando el desarrollo de incubadoras, aceleradoras y la industria de capital de riesgo–, de manera que sean estos actores privados, y no el Estado, quienes seleccionen los proyectos más prometedores y canalicen sus recursos financieros y gerenciales para ayudar a que se desarrollen.

Lo más interesante es que aun dejando al mercado que seleccione las empresas más productivas e innovadoras, el éxito no está garantizado. Lo que hace falta es que las empresas crezcan y eso no siempre ocurre ni en Latinoamérica ni en España. Mientras que una empresa típica en EEUU, 40 años después de su creación es ocho veces mayor que las empresas que sólo tienen cinco años, en México el diferencial de tamaño es de sólo el doble. Sin cambios en ese patrón, es poco probable que las PDP puedan realmente mover la aguja de la productividad. El tamaño realmente importa.

## Conclusiones

Hay dos grandes aportaciones del trabajo del BID que no deberían caer en saco roto.

La primera es que el énfasis en el contenido de las políticas es similar a la importancia que se atribuye a las instituciones que tienen que gestionarlas. Aunque se identifique con precisión la falla de mercado a resolver, aunque se pueda seleccionar el instrumento óptimo para hacer la intervención, si no se cuenta con la institución adecuada la

recomendación es olvidar la PDP y usar los recursos para crear el ámbito en el que el sector público y privado colaboren y creen la gobernanza adecuada para hacerse responsable de la PDP. Es una recomendación muy poderosa.

La segunda es que de lo que se trata no es de copiar políticas que han tenido éxito en otros países o lugares. Las PDP son locales, porque dependen del contexto legal, económico y cultural en el que deben desarrollarse. Por eso el concepto de “buenas practicas” es una mala brújula. De lo que se trata no es de importar prácticas, sino de conseguir la mejor combinación de capacidades existentes y de políticas. No se puede ir más allá de lo que realmente se puede gestionar, a menos que se quieran correr riesgos exorbitantes de captura, corrupción y fracaso. Por ello, experimentar y expandir las capacidades acumuladas también es un camino al posible éxito.

No es fácil hacer PDP. Pero quizá el tiempo ha llegado para ensayar nuevos enfoques. Limitados, prudentes y con la mira puesta en la ganancia de productividad. Los desafíos del entorno reducen el coste de experimentar y aprender... sin olvidar lo mucho que en el pasado nos costó equivocarnos en este campo tanto por exceso como por defecto.