

LA RUTA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



LA COYUNTURA ECONÓMICA HA IMPULSADO A LAS EMPRESAS VENEZOLANAS
A MIRAR FUERA DE LAS FRONTERAS

» ¿CUÁN RENTABLE
HA SIDO INVERTIR
EN INMUEBLES?

» CUATRO CLAVES PARA
LA AUTOINSPIRACIÓN

» LA PEOR ECONOMÍA
DEL MUNDO EN 2016

» EN BUSCA DE UN CAPITALISMO PROPIO

EDITORIAL 4 **Internacionalizarse** / Ramón Piñango

PARECERES 6 **Extensión agrícola con iniciativa empresarial** / Henry Gómez Samper
6 **¿Cómo emprender en una época de crisis?** / Alecia Ortiz

TEMA CENTRAL

La ruta de la internacionalización

Las empresas venezolanas presentan cierto rezago en su proceso de internacionalización, si se las compara con sus pares latinoamericanas. La coyuntura económica venezolana las ha impulsado a mirar fuera de las fronteras como una estrategia defensiva para producir divisas que cubran sus costos, retener capital humano y preservar activos intangibles.

8 **La ruta de la internacionalización de las empresas venezolanas** / Nunzia Auletta y Clariandys Rivera-Kempis

14 **La protección internacional de los activos intangibles** / Antonio Rosich S.

17 **Oportunidades estratégicas: las pólizas de salud en Suramérica** / Víctor Carrillo

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

23 **«Desconsolidar»: una respuesta de las multinacionales a un entorno económico hostil** / Carlos Jaramillo y Norma Ortiz

Control cambiario, inflación, controles de precios y ganancias son factores que obligan a las empresas extranjeras a cuestionarse la pertinencia de consolidar o no sus operaciones en Venezuela con las del resto de los países donde operan.

29 **Capital privado: antecedentes, impacto global e influencia en América Latina** / Ricardo A. Suárez y Jorge Viera Landaluce

La expresión «capital privado» se refiere a una actividad que hasta hace cuarenta años era sigilosa y del dominio de pocos especialistas en finanzas. Hoy constituye un tema referencial al hablar de mercados de capitales y finanzas corporativas.

35 **El mercado inmobiliario en Venezuela: rendimiento, riesgo y opciones de financiación** / Urbi Garay

El problema de la vivienda en Venezuela es notorio y se manifiesta en una demanda insatisfecha que no se puede postergar. La participación del sector privado se hace indispensable. Pero, ¿cómo puede el mercado de capitales facilitar el financiamiento del mercado inmobiliario?

42 **Refranes y expresiones populares aplicables a la gerencia: una selección para reflexionar con buen humor** / Marcel Antonorsi Blanco

Algunos refranes pueden resultar muy útiles para la gerencia; en particular, sirven para enfatizar puntos clave y comunicarlos de forma recordable, con buen humor.

46 **Atención médica basada en valor: ¿qué es y qué promete?** / Raúl Aular

La «atención médica basada en valor» propone medir los servicios médicos en términos relevantes para los pacientes. Con ello parece acercarse una revolución en la atención médica: el fin de la asimetría de información entre consumidores y proveedores, que dificulta a los pacientes valorar la calidad de lo que reciben.

DEBATES IESA

Volumen XXI, número 2, abril - diciembre 2016

Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial

Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz
Henry Gómez Samper • Milko González
Rosa Amelia González • Carlos Jiménez
José Malavé • Ramón Piñango
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada

Laura Morales Balza

Publicidad

Morella Soto

Administración

Yudyt Medina



Instituto de Estudios
Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	50	Cuatro claves para la autoinspiración diaria / Alfredo C. Ángel En momentos de gran adversidad, hay cuatro preguntas recurrentes y depredadoras del autoimpulso que pueden ser transformadas en preguntas inspiradoras.
	52	Liderar el tercer sector en Venezuela / Lorena Liendo-Rey y Roddy Enrique Rodríguez Quienes dirigen organizaciones del tercer sector necesitan gestionar de un modo tenaz e inteligente el recurso humano, para afinar su capacidad de respuesta ante el entorno.
	55	Venezuela: la peor economía del mundo en 2016 / José Manuel Puente y Jesús Rodríguez Venezuela tuvo en 2016 el peor desempeño económico del mundo: contracción de la producción, desabastecimiento y la mayor inflación del planeta; todo esto, paradójicamente, dos años después del auge petrolero más extraordinario en magnitud y duración de la historia.
	63	Precio del petróleo y libertad / César Tinoco En el año 2006 fue postulada la «primera ley de la petropolítica»: «El precio del petróleo y el avance de la libertad siguen siempre direcciones opuestas». ¿Cómo era entonces y cómo es hoy la relación entre precio del petróleo y libertad en Venezuela?
	66	Las siete claves de la ciberpolítica / Carmen Beatriz Fernández En las redes sociales se abre paso un nuevo tipo de sujeto político: una mezcla contradictoria de ciudadano de la polis y espectador de los medios. Para entenderlo, y si es posible domesticarlo, los líderes se aferran a las técnicas de la ciberpolítica.
TENDENCIAS	69	El cotrabajo impulsa emprendedores en Venezuela / David Rodríguez Andara
	72	Los niños del cacao / Rafael Osío Cabrices
	75	La violencia enfermó a Venezuela / Lissette Cardona
	79	La chequera china llegó al fútbol / Giuseppe Palmariello
MODO TEXTO	83	Más viral que la comida / Luis Ernesto Blanco
DOSPUNTOCERO	84	Medios sociales en grado de frustración / Yimmi Castillo
CAPITAL DE MARCA	85	Identidad sonora: marcas y música para romper fronteras / José Luis Saavedra
RESEÑA	86	Los inicios de la conexión de los venezolanos con el mundo moderno / Carlos Balladares Castillo
ENSAYO	88	En busca de un capitalismo propio / Tomás Straka Venezuela nació asociada al surgimiento del capitalismo en el siglo XV. Precisamente ahora cuando el Estado se propone por primera vez en su historia acabar con el capitalismo este modelo económico es más popular que nunca.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.

(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.

En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

Ninin Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / (0212) 5554.374

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

Desde hace unos años buena parte de las empresas venezolanas lucha por sobrevivir en un entorno que parece un monstruo de mil cabezas, que las acosa y ataca de todas formas por todos los flancos: inseguridad, intranquilidad social, controles de precios, aumentos de salarios que no responden a la productividad, intervenciones a empresas, amenazas políticas, fuga de personal hacia otras empresas y hacia el exterior, trabas a la importación, trabas a la exportación, inflación desatada. Todo lo cual conforma un clima preocupante para personas y empresas, en el cual reina la pregunta ¿qué hacer? En el caso de las personas, la respuesta va desde el cambio de empleo, el rebusque de ingresos adicionales y el recorte de gastos, que ya llega a lo esencial, hasta la emigración, sin mayor planificación, hacia otro país; y en el caso de las empresas, también el recorte de gastos, replantear beneficios para retener personal, inventar nuevos productos o nuevas maneras de vender viejos productos.

Para muchas empresas se impone la indagación sistemática de estrategias antes no exploradas, entre ellas la internacionalización en distintas modalidades, desde la simple exportación de bienes producidos en el país hasta la apertura de operaciones para producir en el exterior. Cualquiera que sea el caso, dado lo adverso del entorno nacional, la internacionalización es vista por muchos como una opción que, tarde o temprano, será inevitable explorar para asegurar la existencia de sus negocios. Pero, también tarde o temprano, quienes decidan incursionar en esa opción descubrirán que, si bien se necesita firme disposición, para tener éxito al internacionalizarse hacen falta conocimientos sobre cómo hacerlo; conocimientos que poseen quienes lo han intentado, con o sin éxito. Ese conocimiento está disponible en la bibliografía sobre gerencia, tal vez con una salvedad: no hay respuestas específicas sobre cómo internacionalizar una empresa venezolana que por largos años, incluso décadas, ha prosperado en un entorno tan peculiar que, entre otros rasgos, se ha caracterizado por la protección contra la competencia foránea.

Internacionalizar empresas venezolanas implica tanto internacionalizar organizaciones —por ejemplo, aprender sobre las prácticas de mercadeo en otros países— como internacionalizar las actitudes y expectativas de empresarios que deciden llevar sus iniciativas a otras sociedades. Probablemente, el tiempo de maduración de una inversión, las tasas de ganancia, las conductas de los gerentes o las expectativas de los consumidores que se encuentren en otros países sean diferentes de las que caracterizan el ambiente de negocios en Venezuela. Del reconocimiento o no de tales diferencias puede depender el mejor o peor desempeño de alguna aventura internacional.

Estas consideraciones, y otras que se encuentran en las páginas de este número de *Debates IESA* no tienen el propósito de desmotivar al lector interesado en internacionalizarse, a punta de advertencias o de información técnica, sino el de ayudarlo a tomar decisiones complejas de la mejor manera posible en esta compleja circunstancia. Cuando, más pronto que tarde, se supere el entorno adverso de hoy, quienes hayan incursionado en la internacionalización de sus empresas contarán con una valiosa experiencia de negocios, útil para tener éxito en un entorno nacional que será más exigente, aunque no tan difícil (y a veces tan frustrante) como el actual. ■



GERENCIA Y LIBERACION
RESPONSABLE

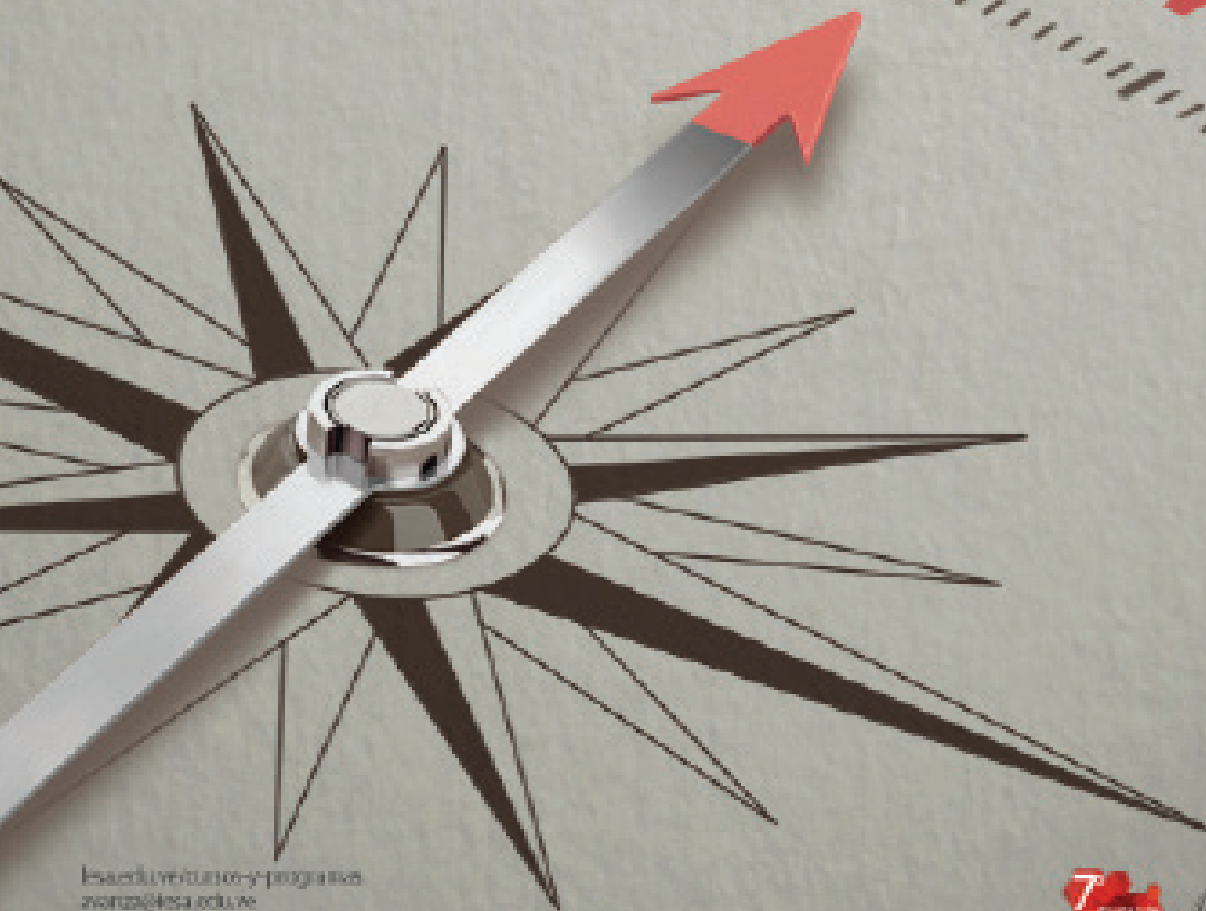
1.000.000.000.000

PROGRAMA
AVANZADO
DE GERENCIA

PAG

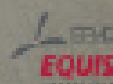
**SÉ TÚ
EL DE LA MEJOR
ESTRATEGIA**

OBJETIVO



Escuela de turismo y programas
avanzados.edu.ec
facebook.com/formacionejecutivo
gicursosies

(0212) 553-1133 / (0212) 823-8375 / (0261) 750-0606



3 acreditaciones internacionales

EXTENSIÓN AGRÍCOLA CON INICIATIVA EMPRESARIAL

Henry Gómez Samper

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

Colombia es el segundo exportador mundial de flores. Ostenta connotados logros como productor de café, palma de aceite, caña de azúcar, cacao y otros productos agropecuarios con valor agregado. Lo paradójico es que el sector agrícola está sumido en el atraso: de una contribución del 25 por ciento del PIB en 1965 pasó a 6 por ciento en 2012, el 46 por ciento de la población rural es pobre y el 22 por ciento vive en condiciones de indigencia. Antes que mejorar la calidad del cultivo, buscan subsidios del Estado.

Un nuevo mecanismo podría renovar el sector agrícola: el Modelo de Agronegocios Sostenibles (MAS). Combina extensión agrícola con iniciativa empresarial. Fue probado con quince fincas productoras de merey en

de los costos de los insumos y procesos del cultivo. Pocos productores se conocían y la mayoría desconocía las instituciones públicas y privadas que podrían ayudarlos a fortalecer la cadena de valor.

El MAS abarca tres módulos de aprendizaje: capacitación técnica, administrativa y empresarial; formulación de un modelo de negocio colectivo, desarrollada conjuntamente con los cultivadores; y colaboración en red, que fortalece la cadena de valor. Los tres módulos de aprendizaje se imparten mediante talleres, unos presentados por técnicos agrícolas de Corpoica y otros por especialistas en gestión y emprendimiento de la Universidad de los Andes. Productores, procesadores y demás integrantes de la cadena de valor —tales como asociaciones gremiales, entidades financieras e instituciones públicas y privadas vinculadas con el agro— realizan ejercicios individuales y en equipo.

El MAS se diferencia de la asistencia técnica por su método de apren-

diencia. Al definir el modelo de negocio, los participantes analizaron el mercado de marañón a su alcance e identificaron posibles consumidores y cómo acercarse a ellos, propuestas de valor, canales y relaciones, aliados estratégicos y el modelo financiero que requerían.

En un año los productores se concentraron en mejorar la selección de suelos (66 por ciento de los encuestados), optimizar la densidad de siembra (72 por ciento), realizar podas (66), mejorar la fertilización (76) y enfrentar plagas y enfermedades (69). Aprendieron modelos financieros, para proyectar ingresos y costos, preparar estados financieros y calcular indicadores que les aseguraran su rentabilidad. El 55 por ciento ajustó su estructura de costos y el 48 por ciento ajustó su precio de venta a partir del estudio de mercado. El 66 por ciento reportó haber ampliado su red de contactos comerciales, lo cual llevó a que el 52 por ciento se propusiera aumentar su producción y el 48 por ciento sus ventas.

El modelo de gestión MAS es aprovechable en cadenas agrícolas integradas por productores formalizados, dispuestos a cambiar su mentalidad hacia una visión de negocio y utilizar material vegetal idóneo, que responda a las demandas del mercado. Este fue el caso de los productores de merey en Vichada. Al ser escalado y aplicado a otros cultivos y regiones, podrá revertir el atraso del sector agrícola.

El Modelo de Agronegocios Sostenibles crea capacidades entre los productores y demás actores de la cadena para entender qué es un agronegocio

Vichada, en la Orinoquia colombiana que colinda con Venezuela, con excelentes resultados.

El merey ocupa el tercer puesto en el consumo mundial de nueces comestibles, después del maní y la almendra. El mercado se calcula en 5.200 millones de dólares (<http://www.suryaexim.com/raw-cashew-nuts/>) y se produce principalmente en India, Vietnam, Costa de Marfil, Indonesia y Brasil.

La Corporación Colombiana para la Investigación Agropecuaria (Corpoica) lleva 25 años investigando el merey. Hoy existen unas 3.150 hectáreas sembradas de marañón. Pero la gran mayoría de los cultivos pertenece a agricultores cuyas técnicas de siembra y tratamiento de suelos y plantas son de carácter tradicional.

Antes de ser aplicado el modelo MAS a las quince fincas de Vichada, con 1.500 hectáreas sembradas de marañón, ningún productor seleccionaba los suelos de manera idónea. Solo algunos podaban las plantas. Abundaban plagas y enfermedades. Solo los mayores productores llevaban cuentas

dizaje en la práctica, conocido como «aprender haciendo»: empodera a los productores y actores de la cadena, y promueve las soluciones de los modelos de negocio que surgen de los participantes, lo cual permite que sigan construyendo agronegocios viables y sostenibles. La estrategia de cambio, enfocada en modelos de negocio y cultivo, también diferencia el MAS de la asistencia técnica. Crea capacidades entre los productores y demás actores de la cadena para entender qué es un agronegocio, cómo funciona, cómo construirlo y cómo calcular su estructura financiera. Rompe el paradigma de la agricultura como actividad cultural, en la cual los productores siembran sin conocer los requisitos de calidad del mercado, entre muchas otras limitaciones que los obligan a entregar su producción al mejor postor o incluso perder cantidades de producto que ni siquiera cosechan.

El aprendizaje alcanzado por los participantes mostró que la capacidad de innovación de las personas no está sujeta al nivel educativo ni a la expe-

¿CÓMO EMPRENDER EN UNA ÉPOCA DE CRISIS?

Alecia Ortiz

MENTORA DE EMPRENDE, PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DEL IESA

En Venezuela se habla de —y se experimenta— una crisis económica. Se experimenta en las innumerables colas para comprar productos y en la calidad de algunos servicios. Los expertos mencionan síntomas, causas y efectos de la crisis: aumento de la pobreza, destrucción de capital, escasez crónica, derrumbe de los suelos.

Ante escenarios como este la lógica indicaría que la mejor decisión es dejar el país. Sin embargo, se puede ver el panorama con otros cristales. La

diáspora venezolana, junto con el cierre de empresas, deja oportunidades a una nueva cepa de emprendedores. Los cambios socioeconómicos, tecnológicos y culturales rompen esquemas. Los expatriados están ávidos de lo que recuerde el terruño. Quien creía no tener «madera» para el emprendimiento, se ha visto empujado hacia ese camino y, a pesar de ser una racha negativa para algunos, si se montan en la ola pueden aprovechar ventajas y descubrir encantos inimaginables.

Los datos indican que el emprendimiento crece bajo la figura del trabajo informal. En un estudio realizado por la Organización Atraem en la Parroquia Sucre de Caracas y con información de sus afiliados, se encuentra que hay variedad en educación y experiencia. El ingreso puede ser el detonante para lanzarse a la aventura de emprender, sin importar el nivel educativo o la experiencia en negocios. Pero, ante un panorama negativo, ¿cómo salir exitoso y no morir en el intento? He aquí algunas recomendaciones:

Revise los cristales con los que ve la vida

Ante las noticias sobre crisis, es posible que en algún momento su ánimo decaiga. Es normal, dado que no todos los días son soleados. Sin embargo, preste atención a los períodos en los cuales se encuentre en modo positivo y en modo negativo, y examine sus causas, para potenciar los eventos que lo llevan a un estado positivo y pueda utilizarlos para revertir los disparadores de sus estados negativos. En cuanto a estos últimos, evítelos: si la prensa

le enerva, establezca, por ejemplo, un horario para revisar la información con un criterio más objetivo.

Esté dispuesto a aprender

Ya sea con educación formal o complementaria, con mentorías o prácticas, la decisión de arrancar un negocio o una actividad por cuenta propia requiere preparación, que puede ir más allá del oficio correspondiente a la actividad emprendedora. El emprendedor exitoso amplía sus conocimientos y se apoya en gente experimentada para hacer frente a tendencias, conocer y analizar verazmente el entorno, cazar oportunidades, desarrollar la visión de futuro, negociar y administrar el negocio como un todo.

Preste atención al modelo de negocio, más que al producto o servicio

Algunas veces se piensa que un negocio consiste en producir o comercializar un bien o un servicio, y se deja de analizar aspectos relacionados con el manejo interno, como la motivación del equipo de trabajo, la mejora de procesos, el fortalecimiento de las alianzas comerciales, el cuidado del origen y uso de los recursos económicos. La forma como opera el conjunto es la clave del éxito.

Preste atención a los cambios conductuales de su cliente potencial

Esto le permitirá actualizar productos, servicios y procesos para agregar valor a su cliente. Para apreciar los cambios, el emprendedor necesita identificar los

segmentos donde su oferta de productos y servicios tiene valor. Así, al enfocarse en un grupo de clientes cuyos intereses hacen juego con su propuesta de valor, las probabilidades de éxito se multiplican.

Haga uso de sus redes

La escogencia de socios, equipo de trabajo y aliados es vital para dar formalidad al negocio u ocupación personal. Con las redes de amigos, clientes, proveedores y aliados se fortalece el emprendimiento y se asegura el crecimiento, además de abarcar mayor espacio de negocio. Un emprendedor solitario tiene altas probabilidades de abandonar su negocio a mediano plazo o quedarse del mismo tamaño, en cuanto a atención a clientes y crecimiento de ventas.

Prepárese para el fracaso controlado

Ver la vida color de rosa todo el tiempo no es recomendable, dado que evita enfrentar la realidad con sus altibajos. Plantearse estrategias para asumir los fracasos permite aprender de experiencias negativas. Es útil trabajar con escenarios y tener planes de contingencia frente a los cambios del entorno; y para minimizarlos, nada mejor que la validación de las decisiones tomadas.

Diversifique la cartera de negocios

«Poner todos los huevos en la misma canasta» es una máxima que puede resultar peligrosa en los negocios. Apueste a diversos productos y servicios, y a diferentes emprendimientos, de manera que pueda lograr el equilibrio. ■

Un emprendedor **solitario** tiene altas probabilidades de abandonar su **negocio** a mediano plazo

LA RUTA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

Las empresas venezolanas presentan cierto rezago en su proceso de internacionalización, si se las compara con sus pares latinoamericanas. La coyuntura económica venezolana las ha impulsado a mirar fuera de las fronteras como una estrategia defensiva para producir divisas que cubran sus costos, retener capital humano y preservar activos intangibles.

Nunzia Auletta y Clariandys Rivera-Kempis

En todos los planes estratégicos que hacíamos cada año siempre estaba el tema de la internacionalización. Pero, para ser sincero, no existía la motivación suficiente, puesto que nos iba muy bien en Venezuela. Pero en los últimos tres años las condiciones han cambiado drásticamente: internacionalizarse hoy es una necesidad.

EMPRESARIO DE FRANQUICIAS

ESTE TESTIMONIO resume lo que a diario se escucha de los empresarios y gerentes que acuden al IESA a formarse en temas de internacionalización. En muchos casos, sus empresas han disfrutado de un crecimiento sostenido en un mercado cerrado, donde las exigencias de competitividad internacional han sido limitadas. Hoy se encuentran ante la urgencia de realinear estrategias, optimizar recursos y talentos para buscar oportunidades en mercados de América Latina que se perciben, a veces erróneamente, cercanos tanto geográfica como culturalmente. Muchas empresas venezolanas, medianas y pequeñas, cuentan con un interesante potencial para competir, pero deben comenzar esta carrera con años, a veces décadas, de rezago con respecto a sus competidores latinoamericanos. Lo que antes era un acercamiento deseable a la revisión de los planes de la empresa, hoy se convierte en una necesidad de supervivencia que replantea la identificación de ventajas competitivas. Comenzar esta ruta requiere comprender los recorridos de otras empresas, y los factores que pueden favorecerlos u obstaculizarlos.

Fuera del mapa de las multilatinas

En los últimos cinco años la revista *América Economía* ha publicado anualmente el denominado «Ranking de las empresas multilatinas»: un análisis de las cien empresas latinoamericanas que han logrado la mayor expansión internacional. Se consideran «multilatinas» las empresas que hayan realizado inversión extranjera directa en más de dos países, y facturado más de 250 millones de dólares anuales.

Las variables utilizadas como indicadores de capacidad internacional son: fuerza comercial (expresada en porcentaje de ventas fuera del país de origen), número de empleados en el exterior (como prueba

Nunzia Auletta y Clariandys Rivera-Kempis, profesoras del IESA.

Tres empresas venezolanas que han emprendido estrategias de internacionalización

Descripción	Industria	Actividad internacional	Países	Modo de internacionalización
E1 >200 empleados 40 años Gestión: familia y gerencia profesional	Fabricación de sistemas de seguridad	Primera exportación en 1980	Siete países con foco en Colombia	Exportación y alianza con distribuidores locales
E2 <20 empleados 10 años Gestión: equipo emprendedor	Moda: calzado y accesorios	Primera exportación en 2008	Presencia en mercados globales, con foco en México y Panamá	Producción tercerizada (China), base de exportación (Panamá), alianza estratégica para comercio electrónico
E3 >200 empleados 10 años Gestión: equipo emprendedor y gerencia profesional	Servicio integral en el sector de energía	Primer contrato internacional (Estados Unidos) en 2009	Cinco países de América Latina con oficinas en Colombia	Oficina de ventas en Colombia, exportaciones no regulares, alianzas con clientes y proveedores en países destino

Fuente: trabajos de estudiantes del curso «Estrategias de internacionalización», de la Maestría en Administración del IESA (2016). Se reserva la identidad de los autores y de las empresas estudiadas.

de la inversión en mercados internacionales), cobertura geográfica (expresada en número de países y zonas geográficas) y expansión (entendida como crecimiento en ventas, número de mercados, inversión internacional y variación de los resultados del negocio). Según un estudio realizado por la empresa Deloitte (2014) en América Latina, con una muestra de 57 multilatinas que han madurado sus procesos de internacionalización, estas empresas exhiben cinco competencias fundamentales: 1) disponibilidad y retención de altos ejecutivos calificados para liderar la expansión y las operaciones internacionales, 2) acceso a los mercados de capitales y al financiamiento internacional, 3) posición de liderazgo en el mercado de origen, 4) capacidad para ejecutar adquisiciones y proyectos conjuntos en los mercados de destino y 5) uso de buenas prácticas en el gobierno corporativo.

El estudio de Deloitte ahonda en los factores de madurez internacional de las empresas, de acuerdo con sus motivaciones y capacidades. Las principales motivaciones se relacionan con la expansión de mercados (por medio de nuevos clientes y fuentes de ingresos), la búsqueda de eficiencia (gracias a mano de obra barata o zonas con incentivos fiscales), el acercamiento a fuentes de recursos naturales o canales de procura, y el reforzamiento de ventajas competitivas. Entre las capacidades se cuentan el recurso humano, los modelos de operación, la organización y las finanzas, así como el desarrollo de redes y mercados tanto en el país de origen como en los países de destino.

La internacionalización de estas empresas fue el fruto de un esfuerzo sostenido en el tiempo. Como encontró Cuervo-Cazurra (2008), muchas comenzaron como exportadoras y luego pudieron desarrollar su competitividad internacional, en muchos casos, gracias a reformas estructurales de las economías de sus países de origen, en la dirección de la apertura de mercados a competidores globales y políticas de libertades económicas y desarrollo de la empresa privada. Su ruta de internacionalización las llevó con frecuencia a comenzar actividades en países con cercanía geográfica y cultural; pero en algunos casos buscaban mercados de mayor desarrollo,

por la oportunidad de atender segmentos de mayor poder adquisitivo o mayor rentabilidad.

Los países de origen mayormente representados en estos estudios son México, Chile y Brasil, aunque también aparecen empresas de Colombia, Argentina, Panamá y Perú. Venezuela es una ausencia evidente en la lista de las multilatinas, donde nunca se ha registrado alguna empresa privada de este país. Esto no significa que no existan empresas venezolanas que operen en el exterior, sino que las magnitudes de sus negocios internacionales son limitadas, comparadas con las de empresas que llevan décadas fogueándose, al menos en el ámbito latinoamericano.

Son muchas las razones que podrían explicar el rezago de Venezuela. Sin duda han pesado las políticas económicas con una combinación de controles excesivos, sobrevaluación y ausencia de promoción de la producción nacional con miras a impulsar exportaciones no tradicionales. Además, el haber tenido

Muchas empresas venezolanas, medianas y pequeñas, cuentan con un interesante potencial para competir, pero deben comenzar esta carrera con años, a veces décadas, de rezago con respecto a sus competidores latinoamericanos

por décadas un mercado nacional poco competido, y con una demanda interna elevada en volumen pero poco exigente en calidad e innovación, ha resultado en empresas menos proclives a salir de su zona de confort o a reinventarse en función de la competitividad internacional, que a buscar rentabilidad de corto plazo mediante la comercialización de productos importados o de menor valor agregado nacional.

El panorama ha cambiado radicalmente. Para muchas empresas venezolanas la internacionalización deja de ser una de muchas posibles rutas de crecimiento para convertirse en una estrategia defensiva, y en algunos casos de supervivencia, impulsada por la necesidad de producir divisas para cubrir sus costos, retener su capital humano —que busca oportunidades en el exterior— y preservar activos intangibles.

Los datos y el modelo

La elaboración de tres estudios de casos, levantados con el apoyo de los estudiantes del curso «Estrategias de internacionalización» de la Maestría en Administración del IESA, a quienes las autoras agradecen su dedicación y curiosidad intelectual, proporcionó los datos para este trabajo. Las empresas estudiadas fueron seleccionadas por la facilidad de acceso a información interna y fuentes secundarias, y la posibilidad de entrevistar al personal que ha participado en sus operaciones internacionales o en el desarrollo de sus estrategias de internacionalización. Los estudios de casos responden al objetivo de explorar y describir las rutas hacia la internacionalización de empresas venezolanas de diversos sectores, tamaños, etapas de ciclo de vida y madurez en su gestión.

Para el análisis se utiliza como marco conceptual el modelo ARCA (Auletta, 2015). Este modelo ha sido de utilidad en la fase de diagnóstico de las motivaciones y capacidades para la internacionalización. Coloca en la parte superior las motivaciones para la internacionalización que se enfocan en la retención de talento y la preservación de los activos intangibles de la empresa. Su base de navegación son los cuatro pilares o capacidades esenciales para iniciar el proceso:

- Redes y capital social: relaciones con potenciales aliados, proveedores y clientes, algunos pertenecientes a la diáspora venezolana, presentes en los principales países de América Latina y que constituyen un microentorno de negocios donde la entrada a nuevos mercados puede verse facilitada y acelerada.
- Modelos de negocios: revisión y potencial de rediseño de los procesos de generación, entrega y apropiación de valor, y evaluación de la presencia de aliados, recursos y capacidades clave de la organización.
- Productos y servicios: composición de la cartera actual, sus atributos y beneficios diferenciadores, y el potencial de adaptación y complementación en función de la oferta competitiva internacional.
- Mercados meta: capacidades de análisis y conocimiento de mercados, para la identificación de oportunidades y segmentos desatendidos.

El modelo ARCA



Fuente: Auletta (2015).

Empresa 1: exportar seguridad

Su proposición de valor central es la oferta de bienes y servicios de seguridad, de calidad internacional con tecnología de base europea actualizada y adaptada localmente por la empresa. El modo de internacionalización adoptado es la exportación, a partir de la producción en Venezuela, con oficinas comerciales en Colombia, un centro de distribución y consolidación de carga en Miami — que apunta a los mercados del Caribe— y acuerdos con distribuidores locales en otros países.

- Talento: su recurso humano en el nivel ejecutivo está integrado por miembros de la generación de relevo de la familia propietaria, comprometidos con la preservación del legado familiar. Ha habido un proceso de profesionalización de esta generación, que ha apostado a mantener el control familiar de la empresa. De hecho, recientemente los socios familiares adquirieron las cuotas del socio tecnológico internacional, con una importante inversión que refleja una visión de largo plazo. La empresa cuenta también con gerentes profesionales especializados, cuya retención es un reto en las condiciones actuales del mercado venezolano. El proceso de internacionalización ha hecho posible ofrecer incentivos al talento clave.
- Activos intangibles: la empresa maneja tres marcas que la colocan en posición de liderazgo de mercado en Venezuela. El registro internacional de las marcas, las licencias de tecnología y las certificaciones de calidad, además del conocimiento acumulado en más de cuarenta años de operaciones, son los principales activos intangibles que la empresa debe preservar.
- Redes y capital social: las principales redes de la empresa consisten en clientes nacionales que han emprendido la internacionalización. Adicionalmente, la experiencia en exportación desarrollada hasta ahora le ha permitido contar con distribuidores locales, conocedores de sus mercados en República Dominicana, Panamá, Perú, Bolivia y Ecuador. La empresa maneja de manera directa cuentas clave en algunos mercados seleccionados.
- Modelo de negocio: es una empresa industrial manufacturera, con una capacidad de producción tres veces mayor que la operativa, con fábricas para montaje, acabado y embalaje. Cuenta con sólidos sistemas de planificación operativa, indispensables para sortear las dificultades de procura de materia prima. Ha desarrollado una empresa propia que se encarga de los procesos de exportación. El modelo de ingresos se centra en la venta directa o mediante distribuidores de sus productos y servicios. Sus costos son en su mayoría en bolívares, aunque una porción de su materia prima y los componentes de sus equipos son importados, por lo que depende parcialmente de la generación de divisas.
- Productos y servicios: la empresa cuenta con una amplia cartera de productos y servicios centrados en el área de seguridad de inmuebles y vehículos. En años recientes ha invertido en investigación y desarrollo, tanto para la mejora de productos como para la adaptación de algunas líneas a las exigencias de los mercados internacionales, con el lanzamiento de productos específicos dirigidos a la exportación.
- Mercados meta: la selección de mercados metas, en la primera fase de la internacionalización, ha estado basada en criterios de cercanía geográfica e identificación de oportunidades específicas. Una segunda fase apuntaría a mercados de mayor dimensión y desarrollo como Brasil, México, Argentina y Chile. No se han realizado investigaciones de mercado formales, pero sí estudios exploratorios de tamaño de mercado e identificación de clientes o aliados clave.

Entre los principales aprendizajes de la empresa ha estado el aprovechamiento de sus relaciones con clientes nacionales que han recorrido el proceso de internacionalización. El esfuerzo se ha centrado en el ámbito latinoamericano, por el criterio de cercanía geográfica y cultural; sin embargo, ha pesado también la ventaja competitiva de la empresa centrada en su conocimiento y tecnología que la puede diferenciar en este ámbito, pero no en mercados más avanzados.

Empresa 2: diseño para el mundo

La oferta central de la empresa consiste en accesorios de diseño de moda a precios asequibles, con énfasis en el segmento femenino y juvenil. El posicionamiento de la marca ha sido asociado con estilos de vida y valores globales, y su mercado central ha sido definido por la empresa como «consumidores que desean alejarse de la rigidez creativa de marcas masivas». Aunque las primeras operaciones de la empresa estuvieron basadas en Venezuela, en sus etapas tempranas de desarrollo mostró su aspiración internacional al trasladar la producción a China y manejar canales de distribución globales.

- **Talento:** la empresa es manejada por un equipo de pocas personas que conservan el espíritu emprendedor después de más de diez años de operaciones. Los socios y fundadores son quizá la parte más importante del capital humano, pues concentran la capacidad creativa y de diseño que es el elemento diferenciador central de la empresa. Este talento reside actualmente en el exterior, con el fin de mantenerse cercanos a los espacios en donde se crean tendencias de modas e innovaciones en diseño y uso de materiales. El equipo emprendedor incluye igualmente un socio con conocimientos de negocios internacionales, que ha sido fundamental en el proceso de internacionalización, y talento gerencial en el área de logística internacional.
- **Activos intangibles:** la empresa posee una marca de diseño y nombre internacional, reconocida en Venezuela en la categoría de accesorios de moda, y con posicionamiento de nicho en el ámbito global. Sus diseños son originales y reconocibles por su unicidad y el uso innovador de materiales. La empresa maneja también un sitio de comercio electrónico que contiene el catálogo de productos y la plataforma de ventas y pagos, y tiene presencia en redes sociales, con desarrollo de comunidades de clientes y actividades de promoción.
- **Redes y capital social:** la construcción de redes tiene para las empresas dos vertientes. La primera se refiere a los clientes meta, entre los cuales un primer impulso a la internacionalización se dio por la preferencia y el reconocimiento de consumidores de la diáspora venezolana, entre los que abundan personas del mercado objetivo: jóvenes globalizados que siguen tendencias de moda. La segunda se centra en los acuerdos con proveedores en varios eslabones de la cadena de valor, desde las empresas de tercerización de manufactura hasta las de ventas y logística.
- **Modelo de negocio:** la internacionalización fue ejecutada mediante el sistema ya probado en Venezuela de tercerización de la producción y la distribución, pero sigue también los consejos del tercer socio que recomendaba el establecimiento de la sede de la compañía en Panamá, donde las ventajas fiscales y geográficas ayudarían a la operación internacional de la compañía. Desde un comienzo se sabía que Panamá no sería un mercado importante del producto, sino una base de operaciones estable que permitiría llegar a grandes mercados de manera fácil, rápida y eficiente. La escogencia se basó en factores geográficos y fiscales que permitirían a la empresa disminuir los costos de la operación internacional. La estrategia de internacionalización estuvo alineada desde el primer día hacia grandes mercados, sin identificar alguno específicamente. La producción se encuentra tercerizada en China, en busca de eficiencia en costos y economías de escala que permitan volúmenes relevantes para la oferta en mercados globales. Pese a las grandes distancias —culturales, geográficas y administrativas— se aprovechó la experiencia de muchas empresas en el sector de la moda en ese país, con ventajas competitivas en mano de obra muy hábil en confección a bajo costo, así como de logística internacional. La logística de ventas sigue dos canales: 1) directo mediante el sitio de internet de la empresa, con despacho desde un almacén en el puerto libre de Colón (Panamá) que concentra las ventas a clientes al mayor; y 2) tercerización para las ventas al detal mediante acuerdo con Amazon, líder mundial de comercio electrónico, que ha asumido mayor importancia tanto en venta como en servicio logístico (los productos son almacenados y despachados directamente por Amazon). Este modelo, que en principio parecía incrementar los costos de la operación logística, ha garantizado la reducción de accidentes, pérdidas de mercancía y atrasos en la entrega, con un resultado final de mayor eficiencia operativa.
- **Productos y servicios:** el proceso de internacionalización ha requerido una constante innovación en las líneas de productos, así como la extensión a nuevas líneas de accesorios. Todos los productos se han adaptado a las tendencias de moda global, con atención a los gustos del mercado meta, que puede identificarse como transversal y supranacional. La velocidad de innovación y

Los procesos de internacionalización han pasado de ser un plan B, que había que comenzar a trabajar con **visión** de futuro, para convertirse en iniciativas estratégicas de primera línea, que apuntan a guiar a las **empresas** a puertos más seguros

Aprendizajes de las experiencias de internacionalización

Factores	Aprendizajes
Talento	La retención de talento es un motivador del proceso de internacionalización, pues permite producir ingresos en divisas y compensar las grandes diferencias de remuneración en Venezuela con respecto a países vecinos. Se identifican dos modalidades: 1) recurrir a colaboradores en el mercado nacional para prestar servicios en el exterior y remunerarlos parcialmente en divisas, y 2) acompañar la expatriación de colaboradores a mercados de interés con competencias locales de aliados.
Activos intangibles	Las marcas no solo han sido registradas en el exterior para lograr su protección, sino que se han posicionado con atributos y proposiciones de valor internacional, y se han deslindado de la asociación con el país de origen que no suma en este momento. Licencias y certificaciones internacionales han sido indispensables para competir en los mercados meta.
Redes y capital social	La diáspora venezolana tanto de personas como de empresas ha resultado un buen punto de partida para hacer negocios. Acompañar a clientes clave en un proceso complementario de aprovechamiento de oportunidades ha permitido contener los costos de la curva de aprendizaje. Las redes de proveedores y aliados comerciales han sido claves para apoyar los esfuerzos desde bases internacionales.
Modelos de negocios	Los modelos varían según la industria y los segmentos meta, desde un modelo de exportaciones convencionales, con uno intermedio de movimiento de recursos especializados, hasta un modelo ágil con tercerización de manufactura y comercialización que prescinde totalmente de la operación en Venezuela. En todos los casos se busca una actividad de dimensiones viables con flexibilidad en el crecimiento.
Productos y servicios	La cartera de productos y servicios ofrecidos ha pasado de un proceso de adaptación de la oferta al diseño personalizado o de valor global. La oferta ha tenido que ser revisada en función de los atributos diferenciadores indispensables para competir en entornos de mayor rivalidad, que requieren inversión en investigación y desarrollo, diseño y especialización.
Mercados meta	Ninguna empresa ha llevado a cabo un proceso formal de identificación de mercados meta y planificación de modos de entrada. La internacionalización ha procedido en función de oportunidades o criterios de cercanía, con un componente de ensayo y error, y consiguientes modificaciones de rumbo y compromisos.

lanzamiento ha tenido que acelerarse en respuesta a las exigencias de un mercado muy competitivo.

- Mercados meta: el modelo de negocios ha sido la plataforma ideal para llegar a muchos mercados al mismo tiempo, y ha superado las barreras regionales y el criterio de cercanía geográfica. La cercanía cultural se trabaja mediante la identificación con el mercado meta internacional, constituido por personas que hacen de su elección de moda el símbolo de su personalidad y pertenencia a una tribu de consumidores unida por el estilo y el diseño.

Entre los principales aprendizajes de la empresa se encuentran la adopción de un modelo de emprendimiento ágil —con tercerización de actividades clave, minimización de la inversión y rapidez en el lanzamiento de productos— y la necesidad de innovación con productos diferenciados y diseños poco comunes, bajo el paraguas de una marca de intención e identidad global.

Empresa 3: sistemas de energía a la medida

La proposición de valor central de la empresa consiste en proporcionar asistencia técnica, diseño, capacitación, instalación y servicio especializado de posventa, en sistemas de generación, supervisión y gestión de energía. Su cartera de clientes abarca empresas petroleras, de telecomunicaciones, energía, transporte público, instituciones financieras e industria manufacturera. La empresa, fundada por un equipo de emprendedores con pericia tecnológica, se consolidó nacionalmente, con concentración en la industria petrolera y de telecomunicaciones. Su proceso de internacionalización comenzó en 2009, tras la solicitud de un cliente del sur de Florida (Estados Unidos). El crecimiento internacional siguió el rumbo de Panamá y el Caribe, para luego concentrar esfuerzos e instalar una subsidiaria en Colombia, con miras a atender el mercado andino.

- Talento: la empresa emplea a 227 trabajadores directos que incluyen personal directivo y gerencial con larga trayectoria y conocimiento del negocio. El sesenta por ciento de la nómina corresponde a personal profesional dedicado a labores de innovación, ingeniería y soporte técnico. Al tratarse de una empresa de base tecnológica con un importante componente de servicios, su principal reto consiste en retener y remunerar apropiadamente el talento que ha acumulado conocimiento a lo largo de su trayectoria. Este objetivo se ha logrado al incorporar al personal a las actividades internacionales con presencia directa en los mercados de destino.
- Activos intangibles: la marca de la empresa está posicionada en términos de conocimientos especializados, soluciones a la medida y calidad de servicio. A esta se suma una cartera de marcas internacionales de equipos y tecnología que la empresa comercializa bajo el modelo de licencia y agencia comercial, que ha logrado extender a otros países de América Latina. Adicionalmente, cuenta con certificaciones internacionales de calidad (ISO 9001), indispensables en su industria para postularse como proveedor calificado y confiable.
- Redes y capital social: el proceso de internacionalización de la empresa se inició gracias a sus redes nacionales de clientes, en particular un cliente clave en su inicio de actividades en Estados Unidos. Este modelo ha funcionado para la entrada en otros mercados y ha permitido recorrer gradualmente la curva de aprendizaje en la operación internacional. Las relaciones con proveedores de tecnología y fabricantes internacionales de marcas reconocidas han permitido ofrecer en los mercados de destino una cartera de productos indispensables para cumplir su promesa de soluciones integrales.

El apoyo en redes y capital social ha sido clave para las primeras experiencias de internacionalización y aparece como una clara ruta para reforzar y consolidar presencia internacional

- Modelo de negocio: la empresa opera con un modelo de servicios con desarrollo de proyectos a la medida en el que el recurso clave es el personal especializado, que se desplaza de Venezuela a los mercados de destino según los requisitos de cada proyecto. Las actividades clave son diagnóstico de necesidades, diseño de soluciones y desarrollo e implementación. Los equipos y componentes requeridos son importados directamente al país de destino mediante la red de proveedores internacionales. Después de haber probado un modelo de múltiples centros de operación internacional, con instalación de filial en Colombia, la empresa evalúa consolidar la gestión internacional en la casa matriz para lograr economías de escala y eficiencia en costos.
- Productos y servicios: la empresa ofrece asistencia técnica, diseño, capacitación, instalación y servicio especializado de posventa, además de suministro de soluciones integrales con equipos de tecnología de punta y probada calidad, capaces de garantizar energía eléctrica confiable. Los elementos diferenciadores de su oferta son el conocimiento técnico de clase mundial y la flexibilidad, que permiten, más que una adaptación por mercado de destino, un diseño personalizado por cliente en su contexto de operaciones.
- Mercados meta: la empresa no ha realizado un análisis formal de mercados meta, sino que ha seguido oportunidades de negocios sin una planificación del proceso de internacionalización. Ello ha implicado un acercamiento por ensayo y error a cada mercado, con cuestionamientos importantes en cuanto a invertir para consolidar filiales internacionales o tener unidades comerciales más ágiles en cada mercado. La inversión en la instalación de oficinas en Colombia resultó superior a lo esperado y no acorde con los resultados del negocio en ese país. Se encuentra hoy en un proceso de redimensionamiento y rediseño de actividades para justificar los gastos operativos.

Entre los principales aprendizajes de la empresa se encuentra la revisión del modelo de inversión directa con instalación de filiales en cada mercado, para sustituirlo por la búsqueda de sinergias desde la casa matriz con una presencia más ágil concentrada en actividades comerciales que pueden derivar en un mayor compromiso, solo en los mercados que responden de manera más consistente y estable.

Aprendizajes de las experiencias

Los casos analizados muestran claras diferencias en cuanto a tamaño, madurez, industria y modelo de internacionalización. Sin embargo, es posible derivar de ellos algunos aprendizajes.

Entre los aspectos más resaltantes se encuentran la preocupación de preservar activos intangibles y el desarrollo de carteras de productos y servicios con elementos claros de diferenciación. El apoyo en redes y capital social ha sido clave para las primeras experiencias de internacionalización y aparece como una clara ruta para reforzar y consolidar presencia internacional. Los modelos de negocios pretenden minimizar tanto el riesgo país asociado con la operación en Venezuela como la inversión directa en el exterior, mediante operación «ágil» y aliados con presencia internacional o en los mercados de destino, sea como proveedores o como agentes de comercialización.

La selección de los mercados meta ha sido poco planificada y ha respondido a oportunidades específicas más que a un análisis detallado del potencial de cada mercado y de la inversión necesaria para lograr los resultados deseados. Se ha crecido o decrecido en el compromiso internacional de acuerdo con un modelo de ensayo y error que, si bien no ha sido particularmente eficiente, ha dejado aprendizajes relevantes para enfrentar el esfuerzo de internacionalización de manera más sistemática.

Uno de los aspectos de mayor preocupación se refiere a la retención del talento. Los incentivos de ingresos en divisas no logran compensar, en muchos casos, el costo de oportunidad que para un personal especializado significa residir en Venezuela. En algunos casos de expatriaciones, las empresas han tenido que competir con otras organizaciones más consolidadas, deseosas de absorber la experiencia y el conocimiento de los profesionales venezolanos.

Queda aún mucho que investigar y comprender de las estrategias y actividades de las empresas venezolanas en el ámbito internacional. Es probable que necesiten algunos años para lograr la madurez y las dimensiones necesarias para ganarse un lugar entre las grandes multilatinas. Lo que sí queda claro es que los procesos de internacionalización han pasado de ser un plan B, que había que comenzar a trabajar con visión de futuro, para convertirse en iniciativas estratégicas de primera línea, que apuntan a guiar a las empresas a puertos más seguros. ■

REFERENCIAS

- Auletta, N. (2015): «Internacionalización: un arca para las empresas venezolanas». *Debates IESA*. Vol. XX. No. 3.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008): «The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas». *Journal of International Management*. Vol. 14. No. 2.
- Deloitte (2014): *América Latina sin fronteras: cómo las empresas latinoamericanas se convierten en globales*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/about-deloitte/AmericaLatinaSinFronteras_Estudio.pdf

LA PROTECCIÓN INTERNACIONAL DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Antonio Rosich S.

La concreción exitosa y efectiva de un proyecto, que tenga un componente importante de producción intelectual y potencial de alcance global, requiere el diseño de estrategias destinadas a la protección de activos intangibles. Para ello es necesario desarrollar un plan legal que trace los pasos para cada etapa de la iniciativa empresarial.

LA GLOBALIZACIÓN ha marcado un antes y un después en el mundo civilizado. En las últimas dos décadas han cambiado, de modo radical, desde el simple acceso a la información hasta las formas de comercializar productos y servicios.

Los bienes de producción masiva llegan ahora a los consumidores finales después de un complejo proceso que puede iniciarse, por ejemplo, con su diseño en Italia, su manufactura en China y su comercialización en Estados Unidos, mediante una selectiva campaña de medios interactivos y redes sociales creada en Inglaterra y desarrollada por operadores en Norte, Centro y Sur América, para pasar después por un proceso de evaluación de la satisfacción del cliente que emplee un centro de atención de llamadas situado en la India. Este proceso global implica la interacción de múltiples jurisdicciones.

La propiedad intelectual no escapa de esta realidad. Si se pretende que un proyecto, con un componente importante de producción intelectual, tenga una concreción exitosa y efectiva se hace imperioso el diseño de medidas y estrategias destinadas a la protección de activos intangibles. Tal propósito requiere romper con paradigmas tradicionales y cambiar premisas operativas; específicamente, dejar de emplear las herramientas legales como mecanismos de ajuste y reparación de elementos productivos, para utilizarlas en la creación y la construcción de proyectos y emprendimientos. Desde el momento de la concepción de la idea que habrá de desarrollarse intervienen elementos de propiedad intelectual, aun cuando no sean evidentes.

En el desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento que entrañen desarrollo tecnológico o producción intelectual, el nuevo paradigma de acción consiste en ir de lo global a lo local. Desde el momento en que es concebido un producto nuevo y se comienza a trabajar en su desarrollo es conveniente pensar en la marca que lo dará a conocer mundialmente. De lo contrario podría ocurrir que la denominación considerada «ideal» para la marca, a objeto de su comercialización —por ejemplo— en Europa, no sea registrable en Estados Unidos o en Australia, lo que se traduciría en una limitación inútil del mercado potencial o, en su defecto, en la duplicación de los esfuerzos necesarios para acuñar una marca comercial, debido a la urgencia de crear una marca alternativa en aquel mercado donde no puede ingresar la marca original.

Es posible que el producto no llegue a tener una difusión global, pero lo importante es que tenga el potencial de alcanzar tal condición. Esto es particularmente relevante al momento de vender una empresa o valorar sus activos intangibles, lo que requiere comenzar a proteger el proyecto desde el día cero. Es necesario desarrollar un plan legal que trace los pasos para cada etapa de la iniciativa empresarial, que incluya no solo la protección de los activos intangibles sino también los mecanismos de desarrollo del proyecto y los planes de comercialización y mercadeo del producto, todo lo cual está plagado de figuras tutelables por las distintas instituciones de propiedad intelectual.

Antonio Rosich S., abogado consultor y especialista en propiedad intelectual.

Desarrollo del proyecto

Todo comienza en el laboratorio de ideas. A partir de allí se esboza un plan que, desde el punto de vista de la protección jurídica, debe atender cuatro áreas fundamentales que marchen en perfecta sinergia: 1) el plan de desarrollo tecnológico, 2) el plan de negocio, 3) el plan de medios y 4) el proyecto legal. Es recomendable que todo proyecto de innovación y emprendimiento cuente con un asesor o consultor experto en propiedad intelectual.

Para iniciar el desarrollo del proyecto es indispensable reconocer los elementos básicos de la noción de propiedad intelectual. Una vez identificados tales elementos, es menester planificar los mecanismos de protección de forma priorizada; de lo más a lo menos esencial, sin desprecio de la relevancia de su protección, porque mientras más elementos de protección se identifiquen y ejecuten más completos serán el blindaje y el reforzamiento del producto final. Por ejemplo, si en la evaluación de los primeros bosquejos del proyecto se identifica un potencial de patentamiento en el producto o en su proceso de elaboración, hay que proceder a colocarlo como primera prioridad; si además se encuentra que algunas fases del proceso de elaboración, ingredientes o piezas del producto pueden protegerse por medio de secretos industriales y empresariales, es conveniente hacer un híbrido de ambas figuras legales para darle al resultado final mayor protección jurídica. Lo importante es buscar, en primer lugar, figuras de propiedad intelectual que confieran un mayor grado de protección legal.

El desarrollo de los procesos de protección legal requiere un presupuesto para los trámites, que permita darle un plan de inversión legal al desarrollo del proyecto, siempre de acuerdo con las posibilidades del presupuesto global del emprendimiento. El cronograma de actividades deberá cumplirse en función del plan de inversión legal, para no afectar la evolución de las demás áreas de inversión del proyecto. La ejecución programada permitirá lograr el grado óptimo de protección legal, sin desbalancear los demás objetivos propuestos ni sus presupuestos.

En materia tecnológica la actualización de productos y procesos debe hacerse cada cuatro años. Por lo tanto, también las instituciones legales habrán de revisarse con tal periodicidad, para garantizar en el tiempo el mayor grado de protección legal.

Incidencia legal en el plan de negocio

El desarrollo de un plan de negocio tiene incidencias legales en materia de propiedad intelectual. En primer lugar, la determinación de los mercados potenciales del producto final tiene una connotación especial, porque define las jurisdicciones donde se establecerán empresas y sucursales, y arroja luces acerca de los potenciales registros de marcas y patentes que habrán de tramitarse. Todo ello incide en los costos legales y en las tasas fijadas para la protección del producto.

Identificar los canales potenciales de comercialización de un producto permite hacer, a priori, un plan de protección legal. Por ejemplo, si un producto emplea como canal de comercialización los medios digitales y las redes sociales, la protección legal de los sitios de internet, las marcas digitales y los demás medios tecnológicos (como programas y aplicaciones) debe ocupar especial relevancia en el plan legal. Esto se aplica también para los modos de comercialización.

La preparación minuciosa de las estructuras organizacionales sobre las cuales habrá de desarrollarse el proyecto y su comercialización es tan importante como el desarrollo del

proyecto. Si se planifica el tipo de estructura y su impacto fiscal, y se selecciona la jurisdicción donde tendrá su sede, se conseguirá, sin duda, optimizar el rendimiento del proyecto. Lo más relevante siempre será la determinación del tipo de entidad y la jurisdicción idónea para incorporar los principales activos intangibles, que serán luego licenciados al resto de los entes legales operativos que pagarán regalías por su uso. Esto requiere, igualmente, un plan de inversión legal y una ejecución programada para garantizar la efectividad del proyecto. Se aconseja su revisión cada cuatro años para mantener la vigencia de las instituciones.

Incidencia legal del plan de medios

Los aspectos tutelables por el marco normativo de los derechos de propiedad intelectual se manifiestan tan pronto se emprende el diseño de los medios sobre los que habrá de desarrollarse el mercadeo del producto. Una campaña publicitaria está plagada de elementos originales protegibles

Desde el momento en que es concebido un producto nuevo y se comienza a trabajar en su desarrollo es conveniente pensar en la marca que lo dará a conocer mundialmente

mediante derechos de autor, tales como lemas comerciales y marcas no tradicionales (sonidos, jingles, marcas tridimensionales, etc.), que merecen tanta protección como el producto que promocionan. En algunos casos, estos medios llegan a ser tan distintivos como la marca principal o, incluso, el producto.

El estudio exhaustivo de los mecanismos de protección más adecuados es indispensable en esta etapa del proyecto, cuando una vez más el consultor experto en propiedad intelectual debe participar activamente de la mano de los agentes publicitarios. Una vez formulada la estrategia legal se torna imperativo un plan de inversión legal y un programa de ejecución, al igual que en los otros sectores de desarrollo. La dinámica de variación propia de las campañas de promoción hace pertinente la revisión y actualización de la protección legal cada bienio.

La propuesta legal

Con el objetivo siempre en mente de avanzar de lo global a lo regional, llega el momento de diseñar los planes legales en cada área de trabajo e integrarlos en un plan legal general, que incluye la propuesta de servicios —con especificaciones detalladas de costos y gastos previstos— y un cronograma preliminar de procedimientos legales. Todo el trabajo legal debe luego incorporarse a un informe que describa, en detalle, las figuras recomendadas para la adecuada protección del proyecto.

El informe legal debe bastarse a sí mismo; es decir, la totalidad de su contenido debe ser comprensible fácilmente por cualquier abogado ubicado en aquel punto del mundo donde se desee implementar algún mecanismo de protección del proyecto. Esto no implica que el abogado o el bufete autor del plan legal no cumplan una labor de supervisión, que siempre es importante. Conviene, igualmente, precisar que es conveniente la revisión anual de la propuesta legal para garantizar el máximo grado de protección y la plena vigencia de las instituciones aplicadas.

Hay seis aspectos que deben tenerse en cuenta al preparar el plan legal:

1. La determinación de las figuras legales más adecuadas para cada caso.
2. El cálculo del costo fiscal en cada una de las estructuras organizacionales diseñadas.
3. La determinación del impacto laboral del proyecto; en especial, la cotitularidad o participación en los beneficios o regalías producto de la explotación del proyecto.
4. La identificación de los riesgos legales de la operación del negocio, para minimizarlos mediante estructuras legales complejas.
5. El seguimiento de la ejecución del proyecto en todas sus fases, para corregir y reforzar los riesgos legales.
6. La asesoría activa al cliente en todas las fases del proceso.

Figuras de protección de los activos intangibles

Entre las principales figuras de protección de los derechos de propiedad intelectual, que entran en juego al desarrollar los esquemas de protección de proyectos en áreas de tecnología e innovación, figuran marcas, patentes, diseños, derechos y secretos.

Marcas y signos distintivos

El derecho marcario tiene un papel protagónico en los nuevos emprendimientos y los proyectos de desarrollo en innovación. Cualquiera que sea el proyecto, cualquiera que sea el producto, no puede concebirse hoy un desarrollo exitoso sin una estructura marcaria predefinida que garantice la adecuada comercialización.

Todo el entramado de elementos distintivos que acompañan actualmente el proceso de comercialización de una marca principal, tales como logotipos, lemas comerciales,

En la actualidad la mayoría de las empresas cuenta sus activos intangibles entre sus más valiosos activos patrimoniales

denominaciones de origen e indicaciones geográficas, marcas no tradicionales (tridimensionales, sonoras, olfativas o sensitivas, entre otras), asegura el mayor grado de protección, a la par del óptimo poder de comercialización. La apropiada selección de los territorios jurisdiccionales y las distintas clases de marcas candidatas a registro requiere una labor concienzuda que debe llevarse a cabo de la mano de los expertos en mercadeo, con los debidos cálculos de tiempo y dinero.

Patentes de invención

Todo proyecto capaz de resolver un problema técnico específico con novedad, sabiduría inventiva y posibilidad de replicación a escala industrial debe, forzosamente, ser evaluado para su patentamiento. Esta evaluación debe hacerse sin mayor dilación, con la debida consideración del tiempo de explotación potencial del producto o proceso, de cara a los costos de obtención y mantenimiento de patentes de invención en el ámbito mundial.

La invención alcanza un mayor grado de protección cuando su autor toma la salvaguarda de proteger algunas fases del procedimiento operativo (o preservar del escrutinio público un grupo de piezas del conjunto total de insumos) con el expediente legal del «secreto industrial» o «empresarial». En el caso de las patentes, la selección de los territorios potenciales de protección y explotación adquieren aún mayor relevancia, dados los altos costos del registro de patentes de invención en el mundo, incluso mediante mecanismos

de selección de múltiples territorios, como los que otorga el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT, por sus siglas en inglés).

Diseños industriales y modelos de utilidad

Afines a las patentes de invención, pero con menor grado de protección, los registros de diseños industriales y modelos de utilidad permiten ampliar aún más la gama de protecciones legales de los productos industriales. Ahora bien, de la mano del diseño de un producto se encuentra también implícita la posibilidad de reivindicar su protección como obra de arte aplicado, lo que permite acumular la protección de estas dos ramas de la propiedad intelectual.

Derechos de autor

Los derechos de autor, con un origen inicialmente romántico y literario, han adquirido gran relevancia en tiempos modernos; principalmente, por la incorporación de los programas de computación al ámbito de la protección legal. Nuevas figuras (como bases de datos, obras audiovisuales, aplicaciones de dispositivos móviles, páginas de internet y demás contenidos del entorno digital) forman parte del vasto mundo de los derechos autorales, aliados inseparables de los proyectos de emprendimiento e innovación.

Secretos industriales y empresariales

Tan antiguos como la fórmula de la Coca Cola, los secretos industriales y empresariales han demostrado con el paso del tiempo que, a pesar de su poca regulación y formalidad, su protección garantiza una perdurable exclusividad en un mundo competitivo, siempre y cuando se tomen en consideración los mecanismos adecuados para preservar la confidencialidad de la información.

La mayoría calificada de la doctrina y la legislación en la materia coincide en que, para garantizar el respeto de los secretos empresariales, deben tomarse las debidas provisiones; por ejemplo, la preparación de los correspondientes acuerdos de confidencialidad, la clasificación de la información sujeta a exposición restringida y el diseño de políticas organizacionales de preservación de datos secretos. La ventaja indudable que ofrece este mecanismo de protección es su bajo costo y perdurabilidad, si el producto y su creador cumplen las precitadas provisiones.

No lo llame costo, dígame inversión

El éxito de todo emprendimiento o proyecto de innovación va sin duda de la mano de una adecuada asesoría en materia de propiedad intelectual, con miras a la obtención del mayor grado de protección de los activos intangibles creados como corazón y motor impulsor del negocio.

Un plan legal esbozado a priori, de la mano del desarrollo del proyecto y su plan de comercialización, garantiza un óptimo grado de protección y un menor impacto económico de su adopción. Lejos de ser tenido como un costo, susceptible de ser relegado al momento final del proyecto, el plan legal debe ser considerado una necesaria e indispensable inversión que garantice el valor de todos los activos intangibles y consolide su posición como activos fundamentales del negocio.

En la actualidad la mayoría de las empresas cuenta sus activos intangibles entre sus más valiosos activos patrimoniales. Tal es el caso de Coca Cola, cuyos activos inmateriales superan varias veces el valor de todos sus bienes materiales en el planeta. **FI**

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS: LAS PÓLIZAS DE SALUD EN SURÁMERICA

El crecimiento del gasto social en América Latina en los últimos veinte años ha puesto de relieve la importancia económica de un sector estratégico —la salud—, abierto a oportunidades de inversión para empresas capaces de someterse a la competencia internacional.

Víctor Carrillo

ES RAZONABLE QUE UN PROCESO de internacionalización comience por la identificación de oportunidades de negocios globales o regionales en un sector. Existen dos herramientas clásicas de análisis de entorno que permiten organizar el pensamiento sobre estas cuestiones. La primera es el análisis de tendencias, que permite estimar el desempeño de variables mediante la observación de su evolución (Francés, 2006). La segunda es el análisis de competitividad sectorial, que muestra la capacidad de un sector o industria para insertarse exitosamente en el mercado internacional (Porter, 1990). La idea es identificar tendencias que puedan traducirse en oportunidades de negocios para sectores competitivos. La pregunta es: ¿crea alguna oportunidad de negocio la expansión del gasto social en América Latina? De ser así, ¿cuál sector posee suficiente competitividad para insertarse de manera exitosa?

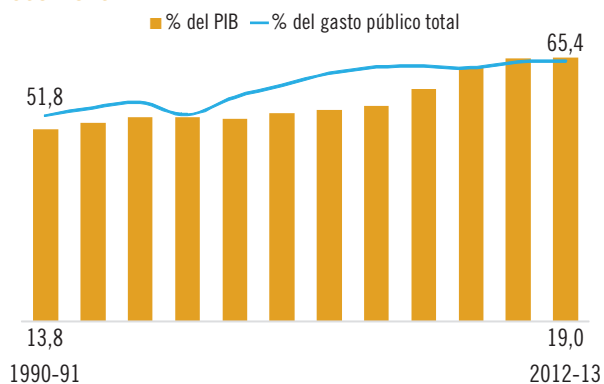
La expansión del gasto social en América Latina

El gasto social se refiere al monto de recursos públicos destinados a financiar proyectos en las áreas de educación, salud, vivienda y asistencia y previsión social. En los últimos veinte años la tendencia es clara: los gobiernos de América Latina han expandido significativamente estos recursos.

La importancia económica del sector social es creciente. En 2012 significó un mercado de 685.000 millones de dólares, según el informe «Panorama social de América Latina 2014» (Cepal, 2014). En promedio para América Latina, entre 1990 y 2013 el gasto social como porcentaje del producto interno bruto (PIB) creció 5,2 puntos. La tendencia creciente se aceleró entre 2007 y 2008 cuando la variación fue de 1,6 puntos. Esto se debió a dos causas: 1) el diseño de planes para combatir los efectos de la crisis financiera global y 2) el envejecimiento de la población, que impulsó un fortalecimiento de los sistemas de seguridad social.

Víctor Carrillo, profesor del IESA.

Evolución del gasto público social en América Latina 1990-2013



Fuente: Cepal (2014).

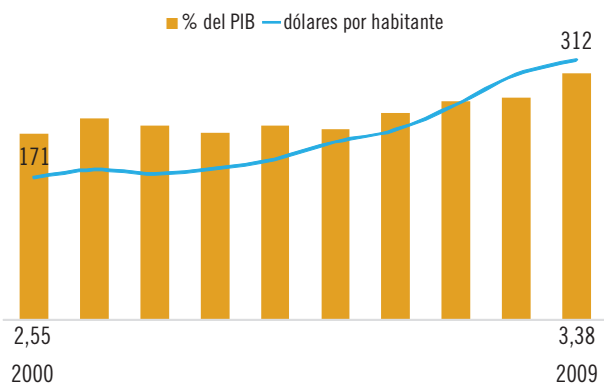
El incremento del gasto social por habitante también fue significativo: pasó de 565 dólares en 1990 a 1.155 dólares en 2013 (en dólares constantes de 2005). Sin embargo, no todas las naciones latinoamericanas incrementaron el volumen de recursos del área social en la misma magnitud. Entre 1990 y 2013, en países como Brasil, Cuba, Uruguay, Argentina y Venezuela, la participación del gasto social en el PIB fue igual o superior a quince por ciento (por encima del promedio de 13,8); mientras que en Ecuador, Honduras, México y Nicaragua este indicador fue inferior a siete por ciento.

Entre los distintos rubros de gasto social el mayor crecimiento con respecto al PIB, durante el periodo estudiado, se observó en los servicios de seguridad y asistencia social (2,3 por ciento), como consecuencia del diseño de planes de lucha contra la pobreza, el fortalecimiento de los servicios de salud previsional y el incremento de la base de pensionados. Le siguen educación (1,3), salud (1) y vivienda (0,2).

El análisis del gasto social del sector salud en Suramérica, como base para identificar posibles oportunidades de negocios, muestra una tendencia similar: entre 2000 y 2009 creció tanto por habitante como en porcentaje del PIB. Esto quiere decir que la penetración económica del sector aumenta y, aunque la mayoría de esos recursos son ejecutados por organizaciones públicas, se requieren industrias relacionadas que les provean bienes y servicios, tales como insumos médicos, terapia ocupacional y acondicionamiento físico, que pueden ver incrementada su demanda al ritmo del crecimiento del gasto público en salud.

Evolución del gasto público social en salud en Suramérica 2000-2009

(gasto por habitante en dólares de 2005)



Fuente: Cepal (2014).

Gasto social, competitividad nacional y libertad económica

El concepto de competitividad nacional fue definido por Michael Porter (1990) como la capacidad de un país para colocar sus productos en mercados internacionales de forma sostenible. El éxito exportador depende de las mejoras continuas que realicen las empresas en productividad e innovación, para diferenciarse de la competencia y conquistar mercados globales. En el ámbito nacional, las empresas se ven presionadas a realizar esas mejoras debido a la intensidad de la competencia (número y calidad de los competidores) y el grado de desarrollo de la demanda (volumen y exigencia de los clientes) en sus mercados. Para responder a esas presiones, las empresas requieren que el entorno facilite el acceso a insumos especializados (mano de obra calificada, tecnología, capital) y el desarrollo de industrias relacionadas con las cuales puedan integrarse para ofrecer bienes o servicios.

En los países en desarrollo el sector público tiene la responsabilidad de crear condiciones que favorezcan la competitividad (Francés, 2002). El Estado puede influir positivamente en las capacidades de productividad e innovación del sector privado si implementa políticas públicas que impacten: 1) la formación de capacidades especializadas para producir, 2) la magnitud y el carácter de la demanda nacional, 3) la intensidad de la competencia y 4) la formación o el fortalecimiento de industrias de apoyo. A su vez, los encargados de formular políticas poseen distintos instrumentos para intervenir; por ejemplo, regulaciones, tributos, subsidios y gasto público.

Internacionalización y competitividad de las industrias relacionadas

Un incremento de los recursos públicos del sector salud puede aumentar la competitividad nacional si va dirigido a la formación de capital humano especializado que expanda la productividad, a la adquisición de tecnología que facilite la innovación o a la optimización de los servicios en los hospitales públicos que intensifiquen la competencia con el mercado privado. Esa realidad puede traducirse en mejores condiciones comerciales para las empresas que integren su modelo de negocio en ese sector. Por ejemplo, los servicios de financiamiento privado de la salud, conocidos popularmente como seguros de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), pueden aumentar su rentabilidad si se integran en un entorno donde abundan clínicas, hospitales y ambulatorios que prestan servicios con calidad y eficiencia. Si los costos de los servicios de salud se reducen, dadas las presiones que tienen los establecimientos privados para mejorar su productividad, eso repercute en el monto de las primas que serán ofrecidas al mercado y facilita el acceso a los productos.

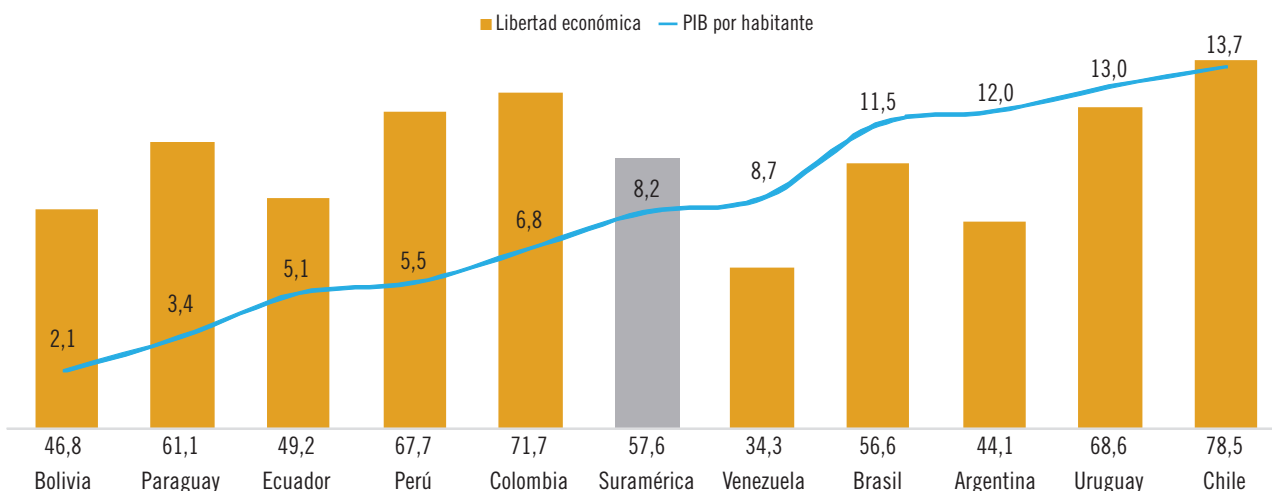
Apertura económica

Si se desea internacionalizar una empresa del sector salud, no es suficiente observar las tendencias del gasto público y la competitividad de las industrias relacionadas. El análisis del grado de libertad económica es otra variable fundamental que debe incluirse en el proceso de decisión. La razón se revela por sí sola: nadie va a establecerse en un país donde existan barreras excesivas al comercio internacional, no se proteja la propiedad privada o no se garantice el cumplimiento de los contratos.

En 2015 los países con mayor libertad económica en Suramérica fueron Chile, Colombia, Uruguay y Perú, según la clasificación de la Fundación Heritage (Miller y Kim, 2015). La clasificación incluye la medición de variables

Ingreso y libertad económica en países suramericanos

(PIB por habitante promedio entre 2010 y 2014 en miles de dólares de 2005; índice de libertad económica 2015)



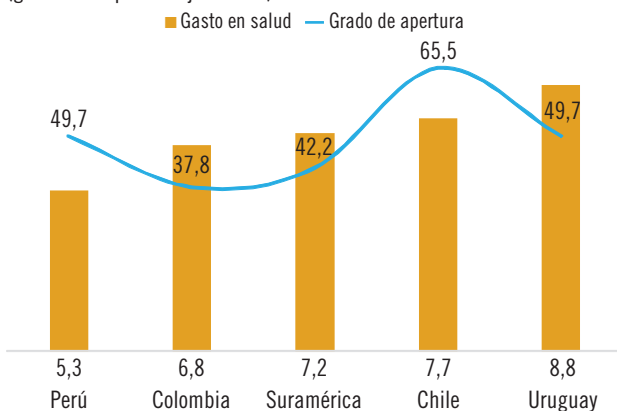
Fuentes: Cepal (2015) y Miller y Kim (2015).

como protección de los derechos de propiedad, tamaño y transparencia del gobierno, eficacia del marco regulador y barreras al comercio. Al explorar oportunidades de negocios en América Latina resaltan los casos de Chile y Uruguay, que unen altos grados de libertad económica y los mayores ingresos por habitante de los últimos cinco años.

Si se concentra la atención en los cuatro países con mayor libertad económica —Chile, Uruguay, Colombia y Perú— se observarán resultados similares al vincular el grado de apertura económica del país y su gasto social en salud como porcentaje del PIB para el año 2013. La primera variable mide el comercio internacional (importaciones y exportaciones) en relación con la economía del país y la segunda mide la relevancia económica del gasto público en salud. Tanto Chile como Uruguay muestran grados de apertura económica y gasto en salud superiores al promedio suramericano. Estos países desarrollan políticas públicas que favorecen el comercio internacional y la competitividad de sus servicios de salud. Cualquier empresa con miras a la internacionalización, cuyo modelo de negocio se relacione con esos servicios, tiene oportunidades interesantes para explorar.

Gasto en salud en países suramericanos con mayor apertura económica 2013

(gasto como porcentaje del PIB)



Fuente: Cepal (2015)

Claves de la internacionalización: el caso de los seguros de salud

Un empresario venezolano desea internacionalizarse, conoce las tendencias de apertura económica y gasto social en Suramérica, y está convencido de que, en ciertas condiciones, ese gasto incrementa la competitividad de sectores relacionados con su área de negocio, lo que hará más fácil su progreso comercial. ¿Qué sigue ahora?

La secuencia lógica sería evaluar la capacidad de su sector para colocar exitosamente bienes y servicios en mercados internacionales; es decir, medir su competitividad y, más específicamente, la fuente de creación de valor que lo hará resaltar sostenidamente en el ámbito internacional. En otras palabras, el éxito de la internacionalización de este empresario dependerá no solo de su voluntad o el talento de su organización, sino también de las presiones del entorno nacional que lo impulsan para incrementar la productividad y la innovación en su modelo de negocio. También es pertinente evaluar si su fuente de ventaja competitiva (disminución de costos, diferenciación de productos, visión centrada en el cliente u otra) es relevante en el entorno competitivo hacia el cual se dirige.

La competitividad de la industria nacional

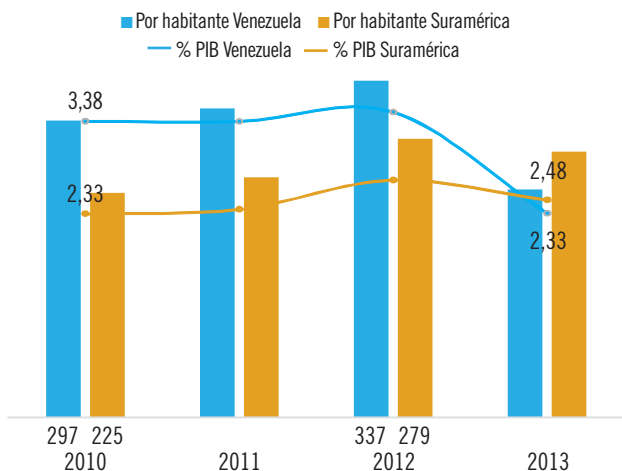
Suponga que el empresario se encuentra en el sector de seguros privados en Venezuela y le interesa evaluar, específicamente, la viabilidad de internacionalizarse en el área de financiamiento de los servicios de salud (seguros HCM). La magnitud del gasto social y sus efectos en la competitividad del sector salud son variables relevantes en el análisis, dada la relación de esa industria con su área de negocio.

El primer paso es comparar su sector con los del resto de los países de la región objetivo. Los datos arrojan resultados interesantes. Entre 2010 y 2012 el sector de seguros en Venezuela mostró un desempeño por encima del promedio suramericano, tanto en penetración del negocio en la economía nacional (primas de seguros como porcentaje del PIB) como en densidad de las ventas (primas de seguros por habitante). El éxito se basó en un incremento de 13,4 por ciento en el monto de las primas colocadas por la fuerza de venta en ese periodo (a dólares constantes de 2010). A partir de

2013, las condiciones macroeconómicas y sociales del país comienzan a afectar el desempeño del sector, pero es claro que la pericia de la fuerza de venta y la capacidad organizacional para atender al cliente emergen como posibles fuentes de ventaja competitiva.

Penetración y densidad del sector de seguros en Suramérica y Venezuela 2010-2013

(primas totales como porcentajes del PIB y primas por habitante en dólares de 2010)

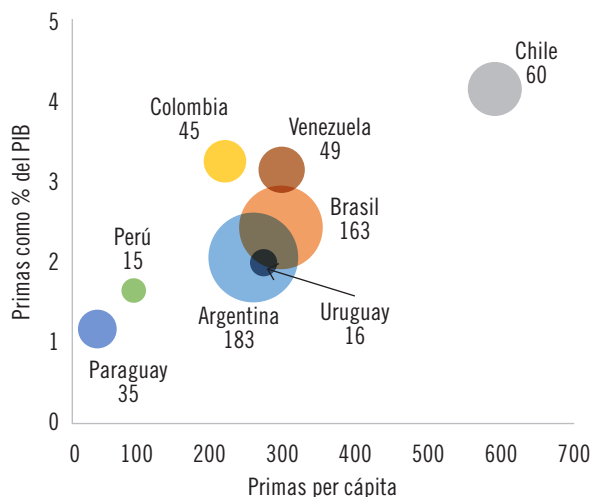


Fuentes: ASSAL (2015), Cepal (2015), INE (2015), Sudeaseg (2015).

El éxito del sector nacional se confirma al analizar los datos desagregados por países. Entre 2010 y 2013 Venezuela superó en penetración y densidad del negocio de los seguros de salud a países como Uruguay, Colombia y Perú, que son objetivos atractivos para la inversión en virtud de su gasto social en salud y apertura económica. Además, resalta la eficiencia de las aseguradoras venezolanas: los resultados fueron logrados por 49 empresas, mientras que el promedio latinoamericano es 68 organizaciones por país.

Penetración, densidad y tamaño del sector de seguros en Suramérica: promedios 2010-2013

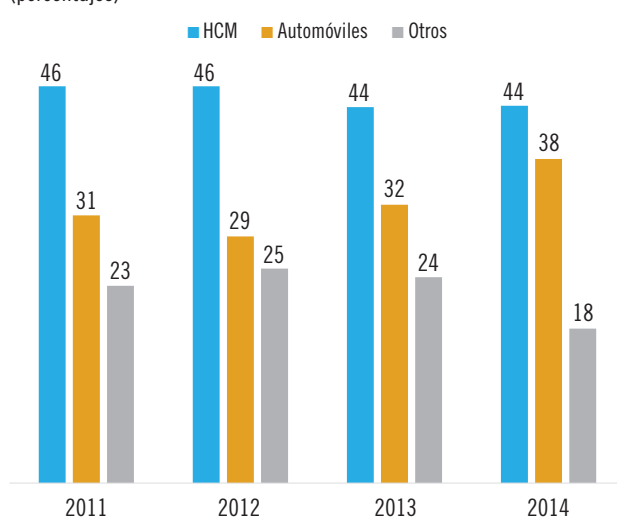
(primas como porcentajes del PIB, primas per cápita en dólares de 2010 y número de empresas)



Fuentes: ASSAL (2015), Cepal (2015), INE (2015), Sudeaseg (2015).

Estas observaciones son pertinentes para el análisis de los servicios de financiamiento privado de la salud. En el año 2014 los seguros de HCM en Venezuela representaron el 44 por ciento de la cartera de productos de las aseguradoras. Esta preeminencia es algo único en Suramérica. Los países más cercanos son Ecuador (10,6 por ciento), Colombia (9,6 por ciento) y Perú (9,5 por ciento). Una causa de la alta demanda de estos productos en Venezuela es la necesidad de los ciudadanos de atender sus contingencias médicas en establecimientos privados, dada la precariedad de los servicios públicos de salud.

Primas de seguro por rubros en Venezuela 2011-2014



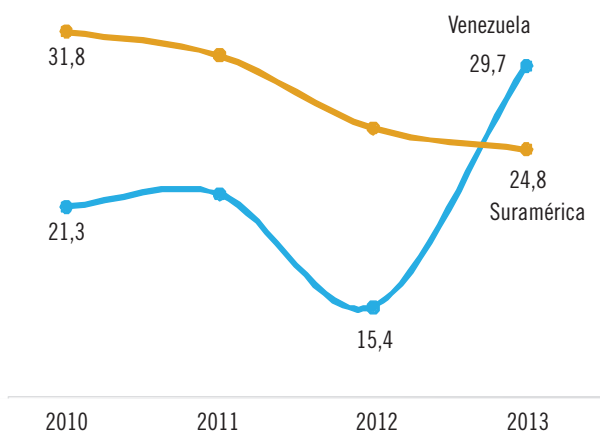
Fuente: Sudeaseg (2015).

La teoría de la competitividad de Michael Porter (1990) introduce el concepto de «desventaja selectiva», y explica que una desventaja en el entorno nacional puede ser transformada en ventaja competitiva por las empresas de un sector, siempre y cuando pueda ser aprovechada en el entorno internacional. Por ejemplo, en Venezuela, la desventaja de tener un sistema de salud pública depauperado trae como consecuencia que aumente la demanda sobre el sistema privado de salud y los productos financieros asociados. Esto, a su vez, incentiva a las aseguradoras a especializarse en este tipo de productos y a desarrollar habilidades particulares en la fuerza de venta y modelos de inteligencia de negocio que son fuentes de ventaja competitiva en la región suramericana.

El desarrollo de productos de financiamiento de servicios de salud y la capacidad de la fuerza de venta no son las únicas fuentes de ventajas competitivas del sector. Además, las empresas aseguradoras venezolanas han logrado ser más eficientes que sus pares de la región. Entre 2010 y 2012, el gasto administrativo como porcentaje de las primas de las organizaciones venezolanas fue menor que el promedio suramericano. A partir de 2013, la tendencia comienza a revertirse, como consecuencia de la inestabilidad social y macroeconómica del país. Sin embargo, el resultado es aleccionador. Es razonable argumentar que el exceso y la rigidez de las regulaciones laborales, comerciales, cambiarias y de precios han obligado a las organizaciones del sector a adoptar la reducción de costos como un tema estratégico fundamental. Esto, sin duda, se transforma en posible fuente de ventaja competitiva.

Eficiencia de las empresas aseguradoras en Venezuela y el promedio de Suramérica 2010-2013

(gasto administrativo como porcentaje de las primas)



Fuentes: ASSAL (2015) y Sudeaseg (2015).

Competitividad del sector de seguros en Venezuela

Cabe preguntar, ¿cuál es la causa de este desempeño? La respuesta puede formularse a partir del modelo conceptual de Porter (1990), según el cual el elemento más importante para el desarrollo de la competitividad es la intensidad de la rivalidad, determinada por la cantidad de empresas que se disputan la participación en un mercado; así, a mayor

Si se desea internacionalizar una empresa del sector salud no es suficiente observar las tendencias del gasto público y la competitividad de las industrias relacionadas. El análisis del grado de libertad económica es otra variable fundamental

fragmentación del mercado, mayor ferocidad en la lucha por aumentar la participación, mayor presión para incrementar la productividad e innovar, y, en consecuencia, mayor competitividad.

El sector de seguros de Venezuela es uno de los más fragmentados de América Latina. Para mostrar la fragmen-

tación se utiliza el índice Herfindahl-Hirschman, que mide el grado de concentración del mercado en términos porcentuales: cien es completamente concentrado (una empresa domina todo el mercado) y cero es completamente desconcentrado (Gutiérrez y Zamudio, 2008). Para el año 2014 Venezuela fue el tercer país más desconcentrado de Suramérica (6,8 por ciento), detrás de Argentina (4,3 por ciento) y Chile (5,7 por ciento). En el otro extremo se destacan los casos de Uruguay (44 por ciento) y Perú (18,9 por ciento).

Mientras que en Venezuela el 66 por ciento del mercado se reparte entre nueve empresas, en Uruguay ese mismo porcentaje se concentra en una empresa: la aseguradora estatal Banco de Seguros del Estado. Una tendencia similar se observa en el mercado peruano, donde el 59 por ciento de la participación lo controlan tres empresas. Estos datos son pertinentes porque expresan oportunidades de internacionalizar el negocio en países con mucha libertad económica y gran gasto social que, además, en virtud de la baja intensidad de la competencia, poseen entornos con menos incentivos para innovar e incrementar la productividad que el venezolano. Los mercados chileno y colombiano, que también son atractivos en términos económicos, presentan mayores retos competitivos.

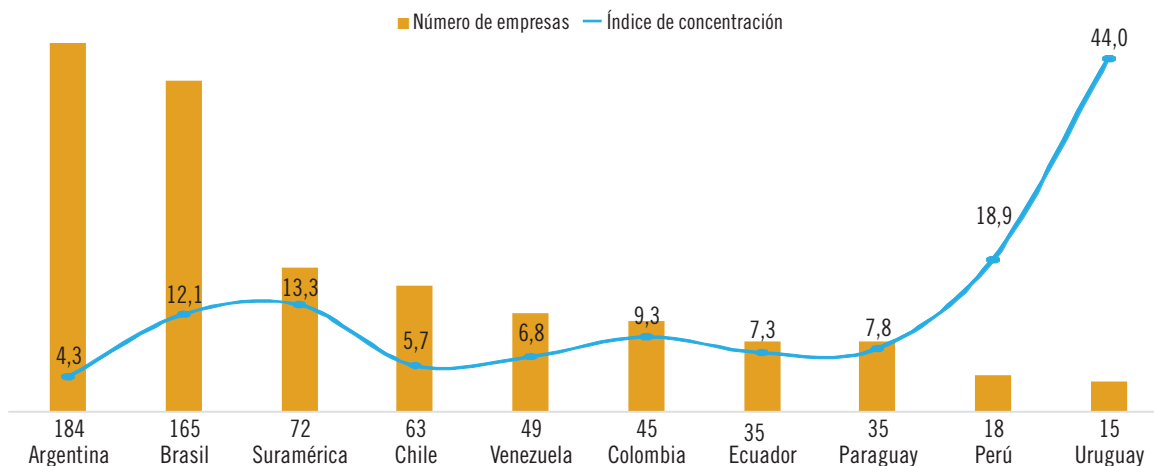
Otra posible causa de la competitividad del sector se pudo apreciar en las respuestas de las aseguradoras venezolanas a las desventajas selectivas presentes en su entorno. Primero, la disminución en la calidad de los servicios públicos de salud condujo a una especialización (foco) en el desarrollo de productos financieros que atendieran la demanda en el ámbito privado. Segundo, el exceso y la rigidez del marco regulador de la actividad laboral y comercial condujeron al diseño y la implantación de políticas de control de costos y excelencia operacional.

Las oportunidades de internacionalización

De vuelta al caso del empresario venezolano que desea internacionalizarse en el área de seguros de salud, una vez que conoce la competitividad de su sector y ha analizado las posibles causas de las ventajas competitivas, puede escalar al siguiente nivel: explorar las oportunidades para internacionalizarse.

Luego de haber analizado las tendencias y la competitividad de las industrias relacionadas con el sector salud puede argumentarse que los países suramericanos más atractivos

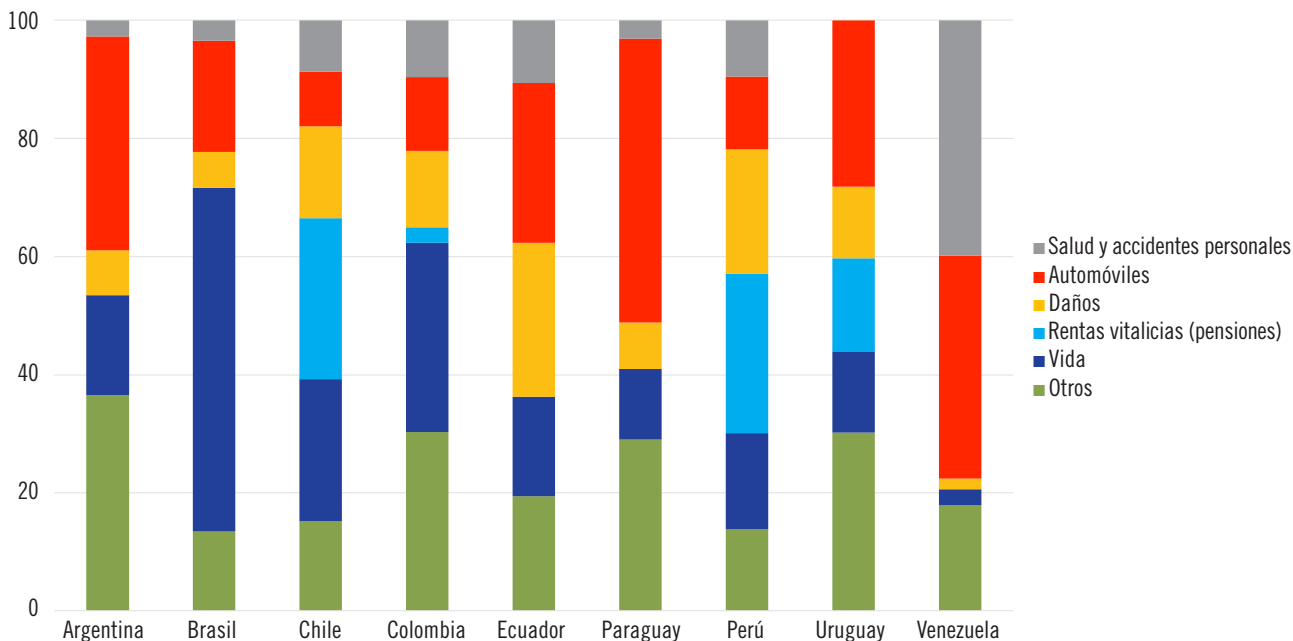
Concentración y tamaño del sector de seguros en países suramericanos 2014



Fuentes: ASSAL (2015) y Sudeaseg (2015).

Primas de seguros por rubros en países suramericanos 2014

(porcentajes)



Fuentes: ASSAL (2015) y Sudeaseg (2015).

para la inversión son los que exhiben niveles aceptables de libertad económica, desempeño macroeconómico y gasto social: Chile, Colombia, Uruguay y Perú. Una vez conocida la naturaleza de las ventajas competitivas del sector de seguros en Venezuela (especialización en productos de salud, procesos eficientes y capacidad de la fuerza de ventas), el empresario puede dirigir la internacionalización hacia naciones donde esas ventajas sean relevantes. Por ejemplo, la mezcla de la cartera de productos de seguros en la región sugiere que los seguros de salud tienen mercado en Colombia, Perú y Chile. La penetración del mercado uruguayo requiere el desarrollo de productos relacionados con el negocio de rentas vitalicias (pensiones) o automóviles. El conocimiento de algunas características del entorno competitivo del negocio de seguros en Suramérica —en particular, la intensidad de la competencia— permite al empresario poner su atención en países donde la concentración del sector no otorgue incentivos a los competidores para innovar e incrementar la productividad (Perú y Uruguay).

La invitación es a reflexionar sobre la conveniencia de desarrollar un proceso de análisis de entorno que sirva de base a la formulación de estrategias de internacionalización. Esas estrategias deben enfocarse en aprovechar las oportu-

nidades del país objetivo, explotar las ventajas competitivas de la organización y ajustar la oferta de valor a las características del mercado.

REFERENCIAS

- ASSAL (2015): «Base de datos ASSAL». Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina: http://www.assalweb.org/assal_nueva/index_consulta.php.
- Cepal (2014): «Panorama social de América Latina 2014». Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/37626-panorama-social-america-latina-2014>.
- Cepal (2015): «Cepalstat: bases de datos y publicaciones estadísticas»: http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp.
- Francés, A. (2002): «¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales?». *Debates IESA*. Vol. VII. No. 4.
- Francés, A. (2006): *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Caracas: Pearson-Prentice Hall.
- Gutiérrez, J. y Zamudio, N. (2008): «Medidas de concentración y competencia». *Temas de estabilidad financiera*. No. 29. Bogotá: Banco de la República.
- INE (2015): «Censo de población y vivienda». Caracas: Instituto Nacional de Estadísticas (www.ine.gov.ve).
- Miller, T. y Kim, A. (2015): «Índice 2015 de libertad económica». Washington: The Heritage Foundation: http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf.
- Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.
- Sudeaseg (2015): «Seguro en cifras 2014». Caracas: Superintendencia de la Actividad Aseguradora: http://www.sudeaseg.gob.ve/?post_type=document&p=2727.

ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.

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



«Desconsolidar»: UNA RESPUESTA DE LAS MULTINACIONALES A UN ENTORNO ECONÓMICO HOSTIL

Carlos Jaramillo y Norma Ortiz

Control cambiario, inflación, controles de precios y ganancias son factores que obligan a las empresas extranjeras a cuestionarse la pertinencia de consolidar o no sus operaciones en Venezuela con las del resto de los países donde operan. La desconsolidación responde, quizá, más a políticas internas o a cambios profundos de la organización que al simple reconocimiento de una pérdida ocasionada por un complejo entorno de negocios.

CONSOLIDAR es el procedimiento mediante el cual una empresa multinacional prepara estados financieros que contienen todas sus operaciones —activas, pasivas, patrimoniales, de ingresos y gastos— tanto de su sede principal como de otros ámbitos geográficos, incluidas inversiones en otras empresas de las que pueden ser total o parcialmente propietarias. El proceso de consolidación implica definir relaciones de dependencia entre una organización superior (matriz) y una o varias subordinadas (subsidiarias).

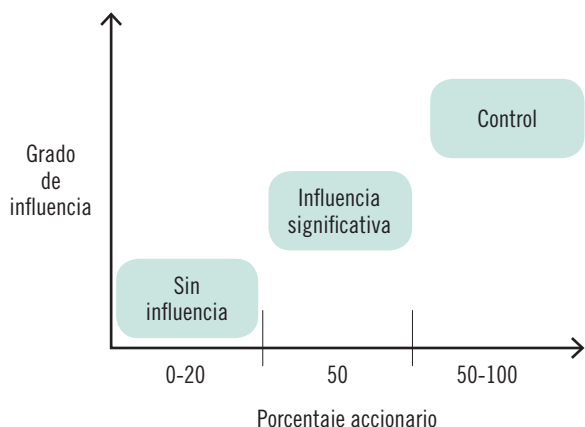
Una empresa se considera matriz de otra cuando ejerce control económico, financiero y administrativo sobre ella, directa o indirectamente; por ende, la subsidiaria es aquella que carece de autonomía por el hecho de ser dominada por una matriz. Es necesario, entonces, definir las condiciones necesarias para que una empresa controle a otra.

La primera aproximación es de tipo cuantitativo: a mayor porcentaje de participación accionaria mayor control. Las normas contables aceptadas internacionalmente (IASB, 2011) establecen que se presume el control si la participación accionaria supera el cincuenta por ciento; si la participación es de veinte por ciento o menos se presume que no hay control.

Una segunda aproximación, de carácter cualitativo, toma en cuenta el grado de influencia de una empresa sobre otra cuando tiene menos del cincuenta por ciento de participación accionaria. Es posible controlar sin poseer, cuando la que hace las veces de casa matriz ha llegado a acuerdos con otros accionistas para influir en las decisiones de la empresa, mucho más allá de lo que su participación accionaria le garantiza, lo que se conoce como «influencia significativa».

Carlos Jaramillo, profesor del IESA. Norma Ortiz, profesora del IESA y de la Universidad de los Andes (Bogotá).

Propiedad y control de una inversión accionaria



Fuente: IASB (2011).

Los tipos de cambios

En el caso de las empresas que cubren un ámbito internacional es necesario considerar el tipo de tasa de cambio utilizado para transformar las distintas monedas en que transan la casa matriz y sus subsidiarias. Para ello, la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), en su Norma 21 sobre los efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera, establece que los estados financieros consolidados deben presentarse en la moneda funcional; es decir, la moneda del entorno económico principal en el que opera la entidad (IASB, 2014).

Cuando un grupo está formado por entidades individuales con monedas funcionales diferentes se hace necesario expresar la información contable en una moneda común para efectos de consolidación. Cuando existe libre convertibilidad de monedas el proceso de unificación monetaria consiste en presentar al cierre contable las partidas no monetarias (activos fijos, inventarios, capital social, entre otras) a la tasa de cambio de cierre y las partidas monetarias (efectivo en bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entre otras) a la tasa de cambio vigente en la fecha en que se originaron.

El inconveniente se presenta en un contexto de control de cambios, como el que existe en Venezuela, debido a que la diversidad de tasas de cambio crea ambigüedad sobre cuál tasa aplicar. Desde la implantación del control de cambios en Venezuela en febrero de 2003, el Banco Central de Venezuela (BCV) ha emitido 33 convenios cambiarios, que definen las características y los alcances de todas las posibles transacciones en moneda extranjera que ocurren en el país.

Los convenios cubren desde las paridades cambiarias vigentes para la importación de bienes y el pago de servicios hasta los mecanismos para comprar y vender dólares en efectivo, también las operaciones en divisas de embajadas y organismos de cooperación internacional, las tasas de cambio para la repatriación de dividendos y regalías, entre otros múltiples conceptos. Para las compañías multinacionales estos convenios son relevantes porque definen las tasas de cambio a las cuales tienen acceso para la compra y la venta de divisas, destinadas a importaciones de insumos, pagos de servicios técnicos, dividendos, regalías y eventuales repatriaciones de capital. Además, los convenios dejan constancia explícita del derecho que tienen las empresas multinacio-

nales a acceder a un mercado de divisas preferenciales para repatriar dividendos, intereses, regalías y capital.

A partir del año 2008 las empresas multinacionales con operaciones en Venezuela han tenido problemas para convertir los dividendos en la divisa de su preferencia, pese a lo establecido en la Providencia No. 056, *Gaceta Oficial* No. 38.006 de 2004, que establece el régimen para la administración de divisas correspondientes a las inversiones internacionales y a los pagos de regalías, uso y explotación de patentes, marcas, licencias y franquicias así como de contratos de importación de tecnología y asistencia técnica. En los trece años que ha durado el control de cambios, la República ha manifestado en dos ocasiones su voluntad de permitir la repatriación tanto de dividendos como de capital y otros conceptos afines. La primera ocurrió en 2004, cuando se publicó la Providencia No. 56 de la desaparecida Comisión de Administración de Divisas (Cadivi), que regula el régimen para la administración de divisas correspondientes a:

- a) Repatriación de capitales iniciales de la inversión internacional.
- b) Sumas necesarias para mantenimiento, ampliación, desarrollo y finalización de la inversión internacional.
- c) Remisión de utilidades, rentas, intereses y dividendos de la inversión internacional.
- d) Indemnizaciones a inversionistas internacionales por la expropiación en casos de utilidad pública y social, de conformidad con la ley que rige la materia.
- e) Producto de la venta o liquidación total o parcial de una inversión internacional.
- f) Pagos resultantes de la solución de controversias.
- g) Pagos por concepto de regalías, uso y explotación de marcas, patentes, licencias y franquicias, así como los pagos de contratos de importación de tecnología y asistencia técnica, siempre que estos últimos se vinculen a una empresa receptora de inversiones internacionales y no estén regulados en otras providencias dictadas por esta Comisión.
- h) Reducciones de capital en cualquiera de sus modalidades.

En el año 2014 el gobierno venezolano, vía Ley Habilitante, promulgó una nueva Ley de Inversiones Extranjeras (*Gaceta Oficial* No. 6.152) la cual establece en su artículo 33:

Los inversionistas extranjeros tendrán derecho a remitir al exterior anualmente y a partir del cierre del primer ejercicio económico, hasta el ochenta por ciento (80 por ciento) de las utilidades y dividendos comprobados que provengan de su inversión extranjera, registrada y actualizada en divisas libremente convertibles, previo cumplimiento del objeto de la inversión; en caso de remisión parcial, la diferencia podrá ser acumulada con las utilidades que obtengan, únicamente en el siguiente ejercicio anual a los fines de su remisión al extranjero; de acuerdo a lo previsto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

El régimen de control de cambios que comenzó en el año 2003 se ha hecho más complejo en la medida en que la oferta de divisas se ha reducido. Desde su implantación hasta finales de 2009 hubo una tasa de cambio preferencial, y las transacciones que no calificaban se canalizaban por un mercado paralelo.

En 2010 se prohíbe el mercado paralelo, se implanta una sucesión de regímenes cambiarios de dos y tres precios con-

Cronología de las tasas de cambio en Venezuela a partir de la implantación del control cambiario

Período	Tasa de cambio (1)	Denominación
Febrero 2003-enero 2004	1,60	Cadivi
Febrero 2004-diciembre 2004	1,925	Cadivi
Enero de 2005-diciembre 2009	2,15	Cadivi
Enero de 2010-mayo 2010 (régimen dual)	2,60	Cadivi sectores prioritarios
	4,30	Cadivi otros sectores
Junio 2010-diciembre 2010 (régimen múltiple)	2,60	Cadivi sectores prioritarios
	4,30	Cadivi otros sectores
	5,30	Sitme
Enero 2011-enero 2013 (régimen dual)	4,30	Cadivi
	5,30	Sitme
Febrero 2013 (régimen único)	6,30	Cadivi
Marzo 2013-diciembre 2013	6,30	Cadivi
	11,50	Sicad (2)
Año 2014 (régimen múltiple)	6,30	Cencoex
	12,00	Sicad I
	52,10	Sicad II
Año 2015 (régimen múltiple)	6,30	Cencoex
	13,50	Sicad
	199,53	Simadi
Enero-junio 2016 (régimen múltiple)	10,00	Dipro
	569,10	Dicom

Notas: 1) valor expresado en bolívares fuertes por dólar; 2) el tipo de cambio de este sistema no se divulgaba (el valor asignado tiene solo carácter referencial).

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV, 2003-2016).

trolados de la divisa, y se asignan tasas preferenciales a bienes y servicios de primera necesidad (alimentos, medicinas y algunos bienes industriales). El resto de las transacciones que calificaban para recibir dólares preferenciales se asignaban mediante sistemas administrados por el BCV. En el mismo año se implantó el Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme), en el cual los compradores canalizaban

Las empresas extranjeras con participación en Venezuela se han visto obligadas a evaluar la opción de «desconsolidar» sus operaciones en el país, debido a que el control cambiario, la hiperinflación, las restricciones sobre las ganancias máximas y la fijación de precios máximos de venta al público reducen el margen de maniobra de sus operaciones

sus necesidades de divisas a través de la banca comercial. Este sistema fue reemplazado en marzo de 2013 por el Sistema Complementario de Asignación de Divisas (Sicad), el cual se suponía que debía funcionar mediante subastas.

En enero de 2014 Cadivi es absorbida por el Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex). La tasa cambiaria para bienes y servicios prioritarios, al igual que durante la vigencia de su predecesor, recibe el nombre de tasa Cencoex. En febrero de 2014, el sistema de subastas se divide en dos bloques (Sicad

I y Sicad II), para ampliar el radio de acción de venta de divisas para las transacciones que no calificaban para la tasa Cencoex ni Sicad I. Un año después, en febrero de 2015, se vuelve a reunificar el sistema Sicad y se crea el Sistema Complementario de Asignación de Divisas (Simadi), en el cual el precio de la divisa debía fluctuar de acuerdo con la oferta y la demanda, lo que en la práctica no sucedió. Luego fue creado un nuevo régimen cambiario, vigente desde marzo de 2016, con dos tipos de cambio: un sistema de Divisas Protegidas (Dipro) y un segundo sistema para el resto de las transacciones en el cual el precio de la divisas debería fluctuar con la oferta y la demanda, llamado sistema de Divisas Complementarias (Dicom).

¿Consolidar o no?

Una empresa consolida en sus estados financieros aquellas organizaciones asociadas sobre las que ejerce control. Cuando pierde el control la empresa enfrenta el dilema de incluir o no a la subsidiaria en sus estados financieros.

Las empresas extranjeras con participación en Venezuela se han visto obligadas a evaluar la opción de «desconsolidar» sus operaciones en el país, debido a que el control cambiario, la hiperinflación, las restricciones sobre las ganancias máximas y la fijación de precios máximos de venta al público reducen el margen de maniobra de sus operaciones. Cuando las compañías consolidan incorporan, sin querer, a sus estados financieros las distorsiones de la economía venezolana. Por ejemplo, el efectivo acumulado en bolívares, en espera de que el Cencoex autorice la adquisición de divisas para

pagar dividendos o cuentas a proveedores, es trasladado a la moneda funcional de la casa matriz a una tasa de cambio sobrevaluada, lo que crea la ilusión de que la corporación posee una cantidad de recursos líquidos mayor que la realmente disponible. Los activos intangibles relacionados con las operaciones de la casa matriz en Venezuela sufren constantes deterioros de valor, así como las cuentas por cobrar que pudieran existir con la compañía subsidiaria venezolana.

Es relativamente sencillo encontrar, en el contexto venezolano, razones para argumentar que las empresas multinacionales han perdido el control de su negocio en Venezuela. Sin embargo, la evidencia anecdótica sugiere que la decisión de desconsolidar no es automática. ¿Cuáles factores prevalecen al tomar la decisión de desconsolidar? ¿Qué mensaje quiere enviar la empresa al mercado cuando decide desconsolidar sus operaciones en Venezuela? ¿Es la desconsolidación el paso previo a cesar operaciones en el país?

¿Quiénes desconsolidan?

Para responder las preguntas anteriores resulta útil comenzar haciendo una lista de las 45 compañías que dicen tener exposición en Venezuela y forman parte del índice Standard & Poor's 500 (S&P 500). La lista fue publicada por el servicio de información Bloomberg en abril de 2015.

Por ser empresas de oferta pública se tiene acceso a sus reportes financieros trimestrales y anuales, durante los periodos 2014 y 2015, publicados por la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) en su sitio de internet. Gracias a esta fuente de información fue posible conocer sus exposiciones cambiarias, pérdidas potenciales y reconocidas, el deterioro en el valor de activos tangibles e intangibles, así como algunas decisiones gerenciales tomadas para enfrentar el complejo ambiente de negocios en Venezuela (reducción de personal, disminución del volumen de producción, ventas de activos, entre otras).

La mayoría de las empresas (44 de 45) registró pérdidas por su exposición a Venezuela, en los periodos 2014 y 2015 por 11.312 millones de dólares, con un promedio de 314 millones y una desviación estándar de 460 millones. La única empresa que no reveló pérdidas por su presencia en Venezuela fue Mead Johnson Nutrition Company, la cual recibió una liquidación de divisas preferenciales para la adqui-

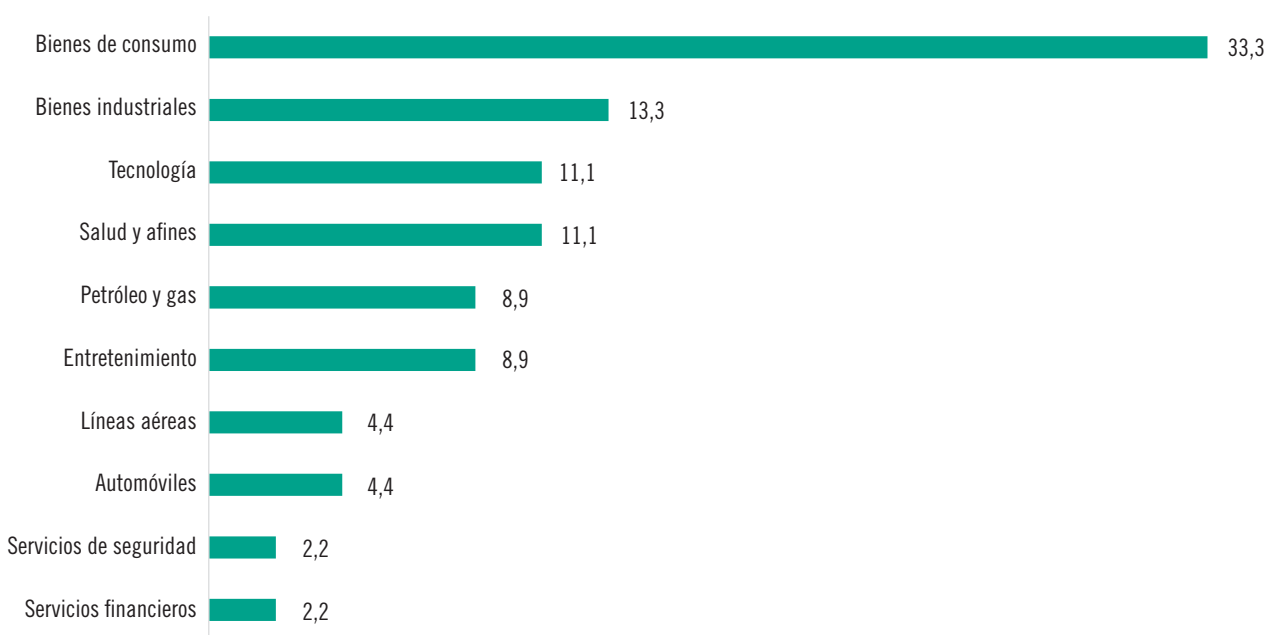
Las pérdidas totales del grupo de empresas que desconsolidaron entre los años 2014 y 2015 ascendieron a 7.600 millones de dólares

sición de fórmulas lácteas a la menor tasa de cambio existente (Cencoex) y realizó ganancias debido a que la compañía las había actualizado a una tasa de cambio mayor (Simadi).

Hay dos dimensiones relevantes para analizar el desempeño de estas empresas: (1) el impacto de la operación venezolana en su utilidad global y (2) la prioridad que da el gobierno venezolano a la liquidación de divisas (en la que se destaca la usual prioridad para alimentos de la cesta básica, medicinas y algunos insumos industriales). Las candidatas naturales a desconsolidar o cerrar sus operaciones locales son las empresas que se encuentran en el cuadrante 3: gran exposición de negocios en Venezuela y poco o ningún acceso a divisas preferenciales.

En Venezuela existe un grupo considerable de empresas multinacionales muy relevantes para la economía del país. Ahora bien, el presente análisis se circunscribe a compañías de oferta pública que cotizan sus acciones en las bolsas de valores estadounidenses, pues las normas contables que se aplican a este grupo son más específicas que las de la IASB, en cuanto a la definición de cuándo una empresa está frente a una pérdida de control de una compañía subsidiaria y cuál es el procedimiento que debe seguir (FASB, 2015).

Empresas del índice Standard & Poor's 500 con presencia en Venezuela por sectores (porcentajes)



Fuente: Bloomberg (2015).

Desempeño de las empresas Standard & Poor's 500 según su exposición a Venezuela

(número de empresas en cada condición)

Prioridad en otorgamiento de divisas	Alta	Cuadrante 2 No desconsolidar (4)	Cuadrante 4 No desconsolidar (3)
	Baja	Cuadrante 1 No desconsolidar (18)	Cuadrante 3 Desconsolidar (20)
		Bajo	Alto

Impacto en la utilidad

Fuente: datos provenientes de los reportes 10-K publicados por la Comisión de Valores de Estados Unidos (<https://www.sec.gov/answers/form10k.htm>).**El cuadrante 3**

El cuadrante 3 agrupa a las empresas que tendrían incentivos para desconsolidar. De las veinte empresas que se ubican en este cuadrante, trece desconsolidaron y siete no. Las pérdidas totales del grupo de empresas que desconsolidaron entre los años 2014 y 2015 ascendieron a 7.600 millones de dólares, con un promedio de 543 millones y una desviación estándar de 606 millones. Las veinte empresas ubicadas en este cuadrante fueron: Flowserve Corp, General Motors, Halliburton Co, Ingersoll-Rand Plc, Praxair Inc, Sealed Air Corp, The Coca Cola Company, Allegion Public Limited Company, Colgate-Palmolive Co, Ecolab Inc, Ford Motors

Las empresas que desconsolidaron pertenecen principalmente al sector de bienes de consumo, con una importante porción de sus productos con precios regulados y pocas expectativas de recibir divisas reguladas

Company, Kellogg Co, Kimberly Clark, Level 3 Communications Inc, Mondelez International Inc, Newell Rubbermaid Inc, Procter & Gamble, The Clorox Company, The Goodyear Tire & Rubber Co, General Mills Inc y Pepsi Co.

Las empresas que desconsolidaron pertenecen principalmente al sector de bienes de consumo, con una importante porción de sus productos con precios regulados y pocas expectativas de recibir divisas reguladas, pues sus productos no pertenecen a rubros prioritarios. Estas empresas informan en sus reportes que han perdido el control sobre las operaciones locales, pues no pueden fijar precios, prever ganancias, asignar costos, acceder al mercado de divisas para cumplir sus compromisos con proveedores, repatriar dividendos a sus casas matrices ni cumplir sus planes de producción y ventas anuales, todo esto en un contexto de rígidas y costosas leyes laborales.

Desconsolidar no es sinónimo de cesar operaciones en un país. Sin embargo, cuatro de las empresas que desconsolidaron cerraron sus operaciones en los meses siguientes a esta decisión. The Clorox Company se encontraba en el proceso de venta de la compañía cuando sus activos fueron ocupados por el Estado venezolano, General Mills vendió sus operaciones a inversionistas extranjeros en Venezuela y Allegion Public lo hizo a inversionistas locales. Por último, el 9 de julio de 2016 Kimberly-Clark anunció el cese indefinido de operaciones en Venezuela debido al persistente deterioro de las condiciones económicas y de negocios. Posteriormente, el 12 de julio fueron publicados, en la *Gaceta*

Oficial No. 40.942, los términos de la ocupación inmediata de las instalaciones de Kimberly-Clark en Venezuela por instrucciones y bajo la coordinación del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo.

Otra empresa que siguió un patrón similar fue Bridgestone-Firestone, empresa japonesa que no forma parte del índice S&P 500. A mediados de 2016 desconsolidó sus estados financieros como paso previo a la venta de sus activos locales al grupo venezolano Corimón.

En este cuadrante se encuentran siete empresas con potencial para desconsolidar que no lo hicieron: Flowserve Corp, General Motors, Halliburton Co, Ingersoll-Rand PLC, Praxair Inc, Sealed Air Corp y The CocaCola Company. Cuatro de ellas prestan servicios a la industria petrolera y las dos restantes son dos multinacionales ampliamente conocidas. El total de pérdidas cambiarias para 2015 de estas siete empresas fue 1.404 millones de dólares, con un promedio de 200 y una desviación estándar de 240.

CocaCola, sin haber desconsolidado, ha sido muy conservadora al reflejar en sus estados financieros el deterioro de sus operaciones en Venezuela. Se observaron ajustes de actualización de valor en las cuentas por cobrar, por la venta de concentrados a la embotelladora local, y reconocimiento del deterioro de activos intangibles requeridos por su operación en Venezuela. El total de sus pérdidas reveladas entre 2013 y 2015 asciende a 946 millones de dólares.

General Motors, la otra empresa reconocida que tampoco desconsolidó, hace explícita en las notas a sus estados financieros la intención de continuar operando en el país. Las pérdidas por actualización cambiaría entre los años 2014 y 2015 totalizaron 1.100 millones de dólares. Asimismo, en su Reporte Anual 2015, señaló que si tuviese que desconsolidar en algún momento en 2016 incurriría en pérdidas adicionales del orden de 200 millones.

Una explicación es que estas empresas no han desconsolidado para no exponerse políticamente, en un momento de conflictividad como el vivido en el primer semestre de 2016. Adicionalmente, estas empresas revelan con tanto detalle sus riesgos por exposición de activos en Venezuela que cualquier interesado podría inferir el efecto de una desconsolidación tanto para fines analíticos como de proyección del precio de sus acciones en el futuro. Las empresas que han sufrido mayor impacto en sus utilidades debido a su participación en Venezuela tienden a describir detalladamente esta situación en sus estados financieros. Otras, con menor exposición, revelan muy poca o ninguna información sobre Venezuela.

El cuadrante 1

A este grupo pertenecen empresas que, a pesar de tener presencia en Venezuela, no tienen acceso a dólares preferenciales y su bajo volumen de negocios no las expone a considerables pérdidas, por lo que no tienen una gran premura para separar los resultados de la operación en Venezuela. Decisiones posteriores, como desconsolidar o incluso cerrar operaciones en el país, podrían responder a consideraciones estratégicas o de otra índole.

Las barreras a la salida de estas empresas del mercado venezolano pueden ser bajas, pero la única que se ha ido de Venezuela es General Mills (cuyo producto estrella era Diablitos Underwood); si bien no desconsolidó, vendió su participación en Venezuela a un socio local. Las 18 empresas que integran este cuadrante son: 3M Co., Baker Hughes Incorporated, Cameron International Corporation, Citigroup Inc, Discovery Communications Inc, El du Pont de Nemours & Co, EMC Corp/MA, General Electric Company, IBM, Mattel Inc., Nielsen Holding plc, Oracle Corp, Schlumberger Ltd, The Estee Lauder Cos Inc, The Walt Disney Company, Time-Warner Inc, Twenty-First Century Fox Inc y General Mills Inc. Sus pérdidas totales ascienden a 640 millones de dólares, con un promedio de 35,57 millones y desviación estándar de 49,72 millones.

Los cuadrantes 2 y 4

En estos cuadrantes se encuentran siete empresas que tienen en común el hecho de acceder a dólares para realizar sus actividades comerciales en Venezuela. Dos son aerolíneas que tienen la flexibilidad de dolarizar sus tarifas y las cinco restantes son empresas del sector farmacéutico a las cuales se les ha dado prioridad en la asignación de divisas preferenciales.

Las aerolíneas (Delta y American Airlines) devaluaron a tasa Simadi sus activos en bolívares por las ventas de los años previos a 2015, asumieron las pérdidas correspondientes e implantaron un modelo de negocios que implica renunciar al mercado cambiario oficial. Al dolarizar el negocio la desconsolidación se vuelve irrelevante.

Las cinco empresas farmacéuticas (Zoetis, Merck, Pfizer Inc, Mead Johnson Nutrition Company y AbbVie Inc) son más cuidadosas al evaluar su exposición al ambiente de negocios en Venezuela. Al igual que el resto de las empresas tienen la obligación de mostrar en sus estados financieros sus expectativas más razonables de las tasas de cambio que, en un futuro no definido, serán usadas para cancelar pasivos con la casa matriz y repatriar dividendos. Pero, al encontrarse en un sector protegido por el Estado venezolano, deben hacer sus mayores esfuerzos para que el gobierno les otorgue divisas para operaciones comerciales futuras y cubrir acreencias de años recientes con sus casas matrices. Mientras sigan recibiendo divisas preferenciales existe la presunción de que las deudas comerciales de años anteriores podrían ser canceladas a una tasa preferencial. Es posible que estas empresas no quieran levantar polémica y poner en peligro el cobro de sus acreencias de años anteriores; por ello evitan adoptar cualquier medida que pueda exponerlas políticamente. Sin embargo, en aras de ser transparentes en la presentación de sus estados financieros tienen que dar información sobre el posible impacto de no recibir divisas preferenciales en el futuro o hacerlo a tasas de cambio mucho más onerosas. De tal forma evalúan el régimen de cambio vigente y hacen su mejor cálculo de lo que sería una tasa razonable para reexpresar sus activos venezolanos en dólares.

La elección de la tasa cambiaria preferencial varía entre las empresas del sector farmacéutico. Pfizer al cierre de 2015

utilizó la tasa Cencoex (6,3 Bs/\$), pero dejó constancia de una reducción de su plantilla en un 36 por ciento por no disponer de suficientes divisas para mantener su operación en Venezuela. Merck presentó sus activos a tasa Simadi (200

Desconsolidar no es sinónimo de cesar operaciones en un país

Bs/\$) y AbbVie, a pesar de emplear la tasa Cencoex, reveló las pérdidas potenciales que podría sufrir al reexpresar sus activos a la tasa Simadi.

Las pérdidas del cuadrante dos por su exposición a Venezuela no fueron reveladas en sus estados financieros debido a su poca materialidad. Las pérdidas por su exposición a Venezuela de las empresas del cuadrante cuatro ascienden a 1.702 millones de dólares, con un promedio de 567 millones y una desviación estándar de 459 millones.

Desconsolidar o no

Desconsolidar el que puede y le conviene, no solo el que puede. En la medida en que una empresa tiene expectativas de recibir divisas de un régimen cambiario bastante discrecional evitará causar cualquier tipo de acción que pudiese minimizar su posibilidad de concretar tales expectativas.

El acto de anunciar la desconsolidación de la operación local no revela información adicional sobre el desempeño de la empresa, pues los reportes consignados ante la SEC contienen suficiente información para calcular cuán expuestas están las compañías que cotizan en bolsas estadounidenses a la situación venezolana, mucho antes de que la consolidación tenga efecto. Probablemente, las empresas que desconsolidaron lo hicieron en respuesta a políticas de revelación de información de la empresa o a cambios internos que pudieran reflejar situaciones mucho más complejas que asumir una pérdida por causa de la realidad venezolana.

Un hecho económico es material cuando, debido a su naturaleza o cuantía, su conocimiento o desconocimiento, y de acuerdo con las circunstancias que lo rodean, puede alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información. La materialidad de la participación del negocio venezolano en los estados financieros de estas empresas pesa de manera considerable al decidir la desconsolidación o no de la subsidiaria. Sin embargo, podrían existir otros incentivos que van más allá del impacto financiero y obedecen a razones estratégicas de cada organización, sin menospreciar cierto grado de administración de utilidades. La administración de las utilidades implica la intervención de la gerencia en su determinación, con un propósito determinado, por lo general, satisfacer objetivos egoístas (Schipper, 1989), de lo cual nunca está exenta empresa alguna. ■

REFERENCIAS

- BCV (2003-2016): «Indicadores de referencia: tipos de cambio»: <http://www.bcv.org.ve/cuadros/2/212a.asp?id=64>.
- Bloomberg (2015): «These U.S. companies are hurting from Venezuela's hyperinflation»: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-24/these-u-s-companies-are-hurting-from-venezuela-s-hyperinflation>.
- FASB (2015): «Consolidation». Financial Accounting Series. Topic 810. No. 2015-02.
- IASB (2011): «Norma internacional de contabilidad financiera 27 (NIC 27): estados financieros consolidados y separados». Londres: International Accounting Standards Board.
- IASB (2014): «Norma internacional de contabilidad financiera 21 (NIC 21): efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera». Londres: International Accounting Standards Board.
- Schipper, K. (1989): «Commentary on earnings management». *Accounting Horizons*. Vol. 3. No. 4: 91-102.

CAPITAL PRIVADO: ANTECEDENTES, IMPACTO GLOBAL E INFLUENCIA EN AMÉRICA LATINA

La expresión «capital privado» se refiere a una actividad que hasta hace cuarenta años era sigilosa y del dominio de pocos especialistas en finanzas. Hoy constituye un tema referencial al hablar de mercados de capitales y finanzas corporativas.

Ricardo A. Suárez
y Jorge Viera Landaluce

LA HISTORIA del capital privado (traducción literal de *private equity*) muestra cómo ha evolucionado un «activo alternativo» hasta convertirse en una industria global que gestiona más de tres billones de dólares. Es necesario explorar sus implicaciones económicas, a la luz de la teoría financiera y las prácticas de gobierno corporativo, y los retos que enfrenta su desarrollo en América Latina y Venezuela, en particular, donde el capital privado podría constituir una palanca para potenciar el crecimiento económico del país.

Descripción y evolución de la industria de capital privado

Raras veces las personas se preguntan a quién pertenecen empresas tales como el supermercado donde hacen sus compras, la compañía que les brinda el servicio de telefonía celular o los restaurantes de comida rápida que tan culposamente disfrutan. Se sorprenderían al descubrir que el dinero que gastan a diario, en actividades tan disímiles como estas, alimenta a un mismo tipo de beneficiario final.

Muchas compañías que moldean y afectan las actividades cotidianas de millones de personas en todo el mundo están controladas por un mismo esquema con un beneficiario común. No es un beneficiario cualquiera, sino uno que maneja fondos superiores a tres billones de dólares, controla alrededor del ocho por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos y emplea a más de ocho millones de personas en ese país. Pero, ¿quién es ese beneficiario tan poderoso y del cual probablemente no ha escuchado hablar? La respuesta es la industria del capital privado.

Capital privado es el término usado comúnmente para designar las empresas que son controladas por un grupo pequeño de inversionistas y cuyas acciones no se transan en una bolsa de valores; es decir, permanecen en manos de unos pocos o un único propietario «privado». Según la teoría económica, las compañías públicas son aquellas cuyas acciones se cotizan en bolsa.

Ricardo A. Suárez, profesional de inversiones en Evolvere Capital y profesor invitado del IESA.
Jorge Viera Landaluce, presidente de Cencozotti y profesor invitado del IESA.

Los inversionistas de capital privado son normalmente empresas financieras especializadas, que administran dinero de terceros y lo ponen a producir adquiriendo compañías. Como toda inversión, su atractivo está en obtener un retorno alto que se materializa, adicionalmente a la recepción de dividendos, por medio de una venta o «evento de liquidez». Por ello, transcurrido un periodo luego de la adquisición y culminado el proceso de transformación conducente a crear valor, la firma de capital privado (FCP) vende las compañías de su cartera y produce ganancias en el proceso. Por ejemplo, suponga que la compañía ABC está en venta por 100. La FCP Debates Capital identifica a ABC como objetivo de inversión y decide comprarla pagando 100 en efectivo. Al cabo de unos años, y luego de diversas mejoras operacionales, Debates Capital vende la compañía en 150: recupera los 100 invertidos y obtiene una ganancia de 50 para sus inversionistas.

El proceso, al menos nominalmente, parece bastante claro y sencillo: comprar, vender y ganar un diferencial. Sin embargo, para llegar a la mecánica de la industria de capital privado es necesario «complicar» un poco más el ejemplo. ABC está en venta por 100 y Debates Capital decide comprarla; sin embargo, en vez de pagar 100 en efectivo, Debates Capital aporta 10 y para financiar el resto endeuda a ABC en 90. Estos fondos —10 + 90— serán utilizados para pagar a los vendedores los 100 que solicitan. Los vendedores no se preocupan por la deuda de 90, porque no serán los responsables de la compañía, la cual, en adelante, deberá producir el dinero necesario para pagar la deuda contraída. De nuevo, al cabo de unos años, Debates Capital, una vez que ABC haya generado la caja suficiente y pagado la deuda de 90, la vende en 150. Pero ahora los números cambian: con esta venta Debates Capital recupera los 10 invertidos y obtiene una ganancia de 140 para sus inversionistas.

Este proceso se define como «compra apalancada» (LBO, por sus siglas en inglés) y no es más que la utilización de deuda bancaria o apalancamiento financiero para aumentar tanto la capacidad de compra como los retornos de la inversión. Para obtener el valor de 150 los socios de Debates Capital deben hacer un magnífico trabajo estratégico y gerencial en ABC, pues de otro modo pueden más bien destruir su valor.

Esta es la mecánica de la industria de capital privado y es lo que ha permitido a empresas financieras, con equipos que a veces no llegan a treinta personas, ser propietarias de compañías globales tales como Hilton, Dunkin Donuts, Burger King o Kraft, entre otras. Pero, ¿cómo una industria que «simplemente» compra y vende compañías llegó a convertirse en uno de los principales motores de la economía mundial?

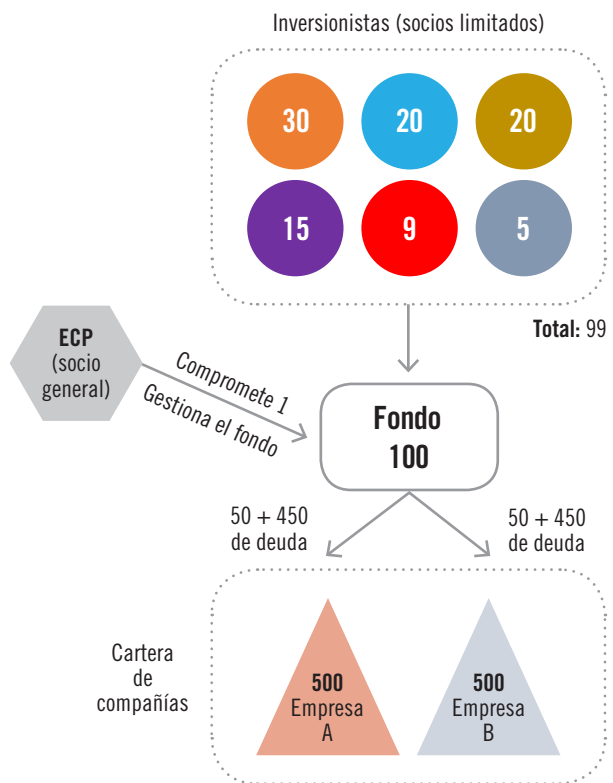
En 1964 Jerome Kohlberg, uno de los pioneros de esta industria y para entonces un joven banquero de inversión de la empresa Bear Stearns, llevó a cabo la LBO de un pequeño negocio de metales, H. J. Stern, cuyo dueño de 71 años no tenía a quien encargar y prefería vender para dejar una herencia líquida a sus descendientes. Este acontecimiento marcó el nacimiento de una industria cuyo impacto en los años por venir resultaba muy difícil vislumbrar, para ese entonces.

La compra de H. J. Stern le daría pie a Kohlberg para convertir la práctica de LBO en su negocio principal, primero en Bear Stearns y luego de forma independiente con la empresa KKR, resultado de su asociación con dos miembros estelares de su equipo, los primos Henry Kravis y George

Roberts, quienes más adelante brillarían por cuenta propia. Así como surgió KKR, aparecieron empresas de similares características que se abrían paso en el negocio de LBO, tales como Warburg Pincus y Clayton Dubilier & Rice.

El modelo de negocio de este tipo de empresas o sociedades consistía en la constitución de vehículos de inversión llamados «fondos», en los cuales las empresas desempeñaban el papel de gestores de dinero o socios generales. El dinero gestionado provenía de diversos inversionistas institucionales o socios limitados, que comprometían una suma de capital por un período determinado. Luego, haciendo uso del apalancamiento financiero en proporciones que podían llegar hasta diez a uno (por cada dólar de capital se podían levantar diez en deuda), procedían a la adquisición de negocios en marcha que fuesen atractivos. De tal manera que una empresa podía administrar distintos fondos a la vez, mediante los cuales controlaba diversas compañías y en los que participaban fundamentalmente inversionistas institucionales.

Modelo de negocio de una firma de capital privado



Inversionistas colocan dinero en un fondo, gestionado por una firma que compromete, en promedio, 1% del dinero. Luego adquieren compañías con dinero del fondo y, mayoritariamente, con deuda financiera.

Durante los años setenta la economía norteamericana se encontraba aletargada y la actividad industrial era dominada por grandes conglomerados, integrados por un grupo variado de empresas, muchas veces sin otra relación entre sí más que el accionista. Esto constituyó el principal caldo de cultivo para la industria de capital privado: compañías «huérfanas» dentro de frondosas organizaciones, pero con inmenso potencial para producir valor económico.

El punto de quiebre de la industria ocurrió en 1979. KKR, que hasta entonces se concentraba (como el resto de las empresas de LBO) en compañías relativamente pequeñas, llama la atención de la comunidad de negocios con su primera gran transacción: Houdaille Industries fue adquirida por un monto aproximado de 380 millones de dólares, de los cuales más del ochenta por ciento fue financiado con deuda. Pero lo que más resaltaba era la complejidad de la transacción: deuda *senior* y subordinada, acciones preferentes, entre otros instrumentos financieros, fueron estructurados de una manera tan ingeniosa que ni los grandes bancos de inversión de la época, que analizaban a Houdaille para adquirirla, fueron capaces de concebir. Esa era una muestra de lo que estaba por venir.

La década de los ochenta marcó la consolidación del modelo de compras apalancadas. Entre 1981 y 1989 se registraron más de 1.400 transacciones. Muchas empresas públicas salieron del mercado de valores (sus acciones fueron adquiridas por FCP) y muchas otras, pertenecientes a conglomerados industriales, fueron adquiridas y orientadas a la maximización de su valor económico.

El volumen anual de LBO aumentó de 2.000 millones de dólares en 1979 a 88.000 millones en 1988. Innovadoras fuentes de financiamiento, como los llamados bonos de alto rendimiento o basura (*junk bonds*), fueron determinantes para amasar importantes cantidades de dinero que permitieron realizar adquisiciones de cada vez mayor valor.

El financiamiento bancario para LBO era muy costoso y requería muchas garantías. Todo esto cambió al surgir el mecanismo de los bonos basura, principalmente gracias a la inventiva de Michael Milken del banco de inversión Drexel-Burham. Con este esquema, las compañías adquiridas emitían bonos con condiciones muy favorables que no

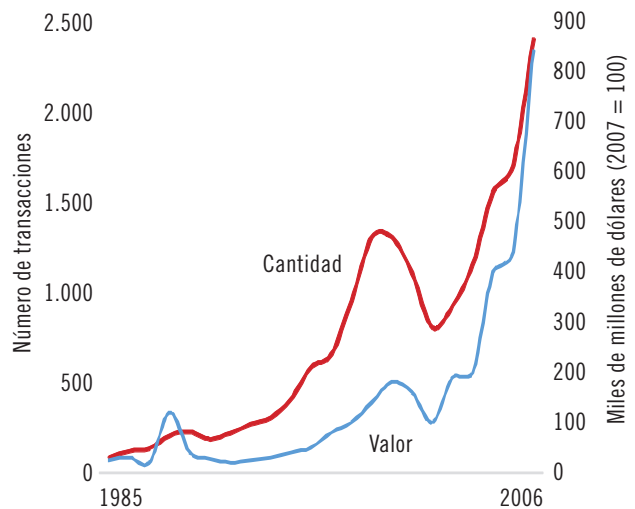
La década de los ochenta marcó la consolidación del modelo de compras apalancadas. Entre 1981 y 1989 se registraron más de 1.400 transacciones. Muchas empresas públicas salieron del mercado de valores (sus acciones fueron adquiridas por FCP) y muchas otras, pertenecientes a conglomerados industriales, fueron adquiridas y orientadas a la maximización de su valor económico

requerían muchas garantías de repago, y utilizaban el dinero recolectado para pagar a los accionistas por sus empresas. La clave era encontrar a quién venderle esos bonos, lo cual fue resuelto por Milken y el mercado que controlaba.

Para entonces algunos economistas financieros empezaban a dar soporte teórico y académico a la disolución de los conglomerados y la utilización de porciones cada vez más significativas de deuda en la estructura de capital de las empresas, como mecanismo para hacerlas más eficientes. Uno de los más destacados e influyentes ha sido Michael Jensen (1986), quien argumentó que las empresas con flujos de caja excedentarios eran propensas a sufrir costos de agencia: sus gerentes (agentes) no actúan en el mejor interés de los accionistas (principales), sino que invierten el flujo de caja excedentario en proyectos que generen, en lugar de mayor valor económico, mayor poder para ellos. Según Jensen, el uso de mayor porción de deuda en la estructura de capital de la empresa contribuye a darle un mejor uso al flujo de

Volumen de transacciones de la industria global de capital privado 1985-2006

(cantidad y valor de compras apalancadas)



Fuente: Kaplan y Strömberg (2008).

caja excedentario (por ejemplo, con la recompra de acciones o el pago de dividendos a los accionistas) y beneficia a la empresa por el escudo fiscal de los intereses que implica la deuda. Además, la presión del pago de intereses y la amortización del capital obliga a los gerentes a concentrarse en el uso apropiado del flujo de caja.

En la industria de capital privado la magnitud del servicio o repago de la deuda contraída para financiar adquisiciones compromete de manera importante el flujo de caja de la empresa. La gerencia, con la guía de su junta directiva (controlada en su mayoría por miembros de la FCP que adquirió la compañía), debe necesariamente utilizar los recursos de manera muy eficiente y destinarlos a proyectos que creen el mayor valor económico posible.

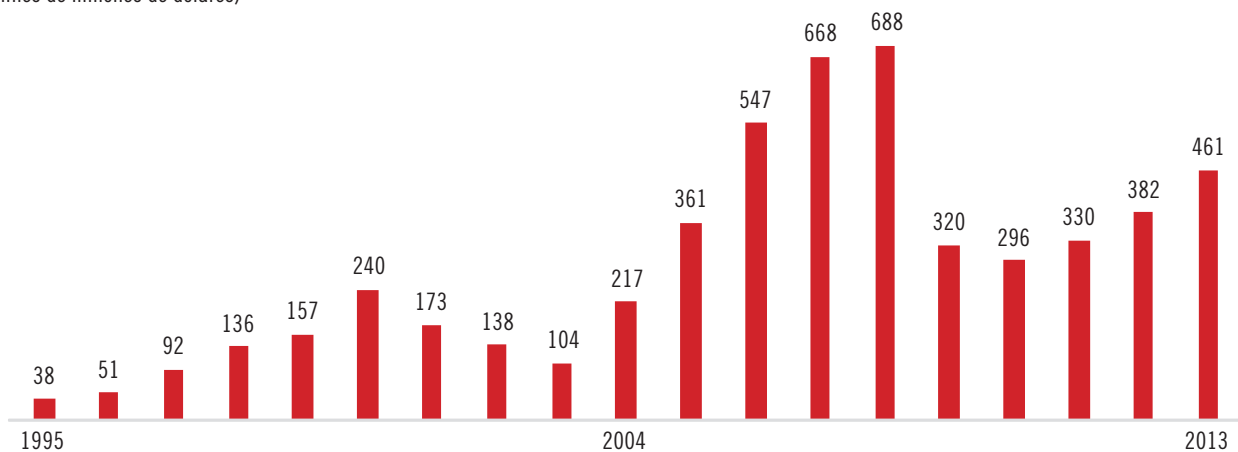
Con la explosión de LBO como modelo financiero, y su respectivo soporte académico, vendría la adquisición más grande efectuada hasta ese entonces: la compra hostil de RJR Nabisco por parte de KKR en 1988. Este acontecimiento, narrado por Bryan Burrough y John Helyar (1990), se define como «hostil», pues fue el resultado de una reñida puja entre KKR y un grupo liderado por la gerencia de la empresa. El monto final de la adquisición, más de 25.000 millones de dólares, tambaleó al sector privado en Estados Unidos y tuvo consecuencias políticas, regulatorias, sociales y hasta en la manera de hacer LBO.

Para distintos observadores la década que culminaba fue escenario de una revolución financiera sin precedentes, que contribuyó al nacimiento de nuevas y dinámicas empresas, a la vez que retornaba a Estados Unidos a su posición de vanguardia en materia de empresas y negocios. Naturalmente, no faltaron críticas de diversos sectores, que incluso llegaron a llamar a los ochenta la década de la avaricia o los excesos, tal como recoge la famosa película de la época *Wall Street*.

El inicio de los noventa vino acompañado de la caída del mercado de los bonos basura, al declararse la bancarrota del banco de inversión Drexel-Burham. Este hecho trajo consigo tanto la quiebra de muchas empresas adquiridas vía LBO (al no encontrar fuentes de refinanciamiento) como un

Fondos levantados globalmente por año en la industria de capital privado 1995-2013

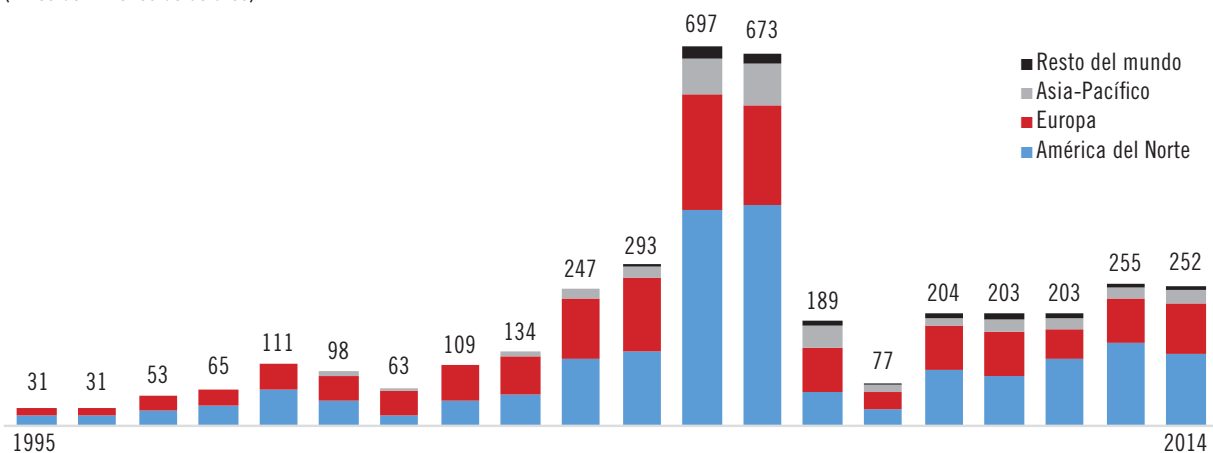
(miles de millones de dólares)



Fuente: Bain (2014).

Volumen de transacciones en la industria de capital privado por regiones 1995-2014

(miles de millones de dólares)



Fuente: Bain (2014).

golpe a la capacidad de endeudamiento de la industria de capital privado y, por defecto, a la capacidad para realizar nuevas adquisiciones de compañías.

Este contexto implicó un proceso de cambio y maduración de la industria. Aunque el número de transacciones aumentaba año a año, su valor total era considerablemente menor que durante la década anterior. Este proceso continuó hasta finales de los noventa, cuando mercados financieros boyantes permitieron recobrar el ritmo observado unos quince años atrás. La dinámica de la industria comenzaba a cambiar. El papel central que había tenido la ingeniería financiera empezó a dar paso a la necesidad creciente de concentrar los esfuerzos en lograr eficiencias operativas y maximizar la innovación empresarial.

El mercado de control corporativo

«Mercado de control corporativo» es la expresión utilizada por los economistas financieros para referirse a las transacciones de cambio de control accionario que ocurren en los mercados de capitales. Estas transacciones pueden tener muchas causas. Sin embargo, durante los años ochenta, un número importante de transacciones de cambio de control ocurrió debido a fallas de gobierno corporativo de muchas empresas, que las hacían atractivas para ser adquiridas.

El caso de RJR Nabisco es emblemático porque reunía todas las características para un cambio de control: una gerencia permisiva con los gastos, una cantidad importante

En la industria de capital privado la magnitud del servicio o repago de la deuda contraída para financiar adquisiciones compromete de manera importante el flujo de caja de la empresa

de activos improductivos, bajo nivel de apalancamiento financiero y, sobre todo, una excelente generación de flujo de caja, producto de negocios maduros y estables.

Hoy se habla mucho de la importancia del gobierno corporativo. Pero, cuando se analiza la manera como se estructuraron las LBO de los años setenta y ochenta, y cómo fueron administradas las empresas luego de la adquisición, es fácil reconocer que las FCP aplicaban de manera innovadora muchos de los principios que hoy se proponen, sobre todo para las empresas que cotizan en los mercados de capitales.

Una innovación consistió en otorgar al equipo gerencial clave un paquete de acciones de la empresa, para su ejecución en un momento determinado, idealmente al ocurrir la venta de la compañía. Además, en muchos casos se pedía

(y se sigue pidiendo) a la gerencia que participara con capital propio en la inversión inicial para comprar la compañía, según la premisa de que al colocar «carne en el asador» la gerencia estará dispuesta a ir un poco más allá de lo que haría al recibir un paquete de acciones de manera gratuita o, peor aún, contar solo con su remuneración salarial. Resulta claro que estos instrumentos están dirigidos a minimizar los conflictos de agencia y crear incentivos adecuados para un fin: la creación de valor empresarial.

Capital privado en el siglo XXI

La década de los noventa fue un tiempo de reestructuración para toda la industria. Atrás habían quedado los días de retornos para los inversionistas de siete o más veces el valor de su dinero invertido. Ahora, los retornos difícilmente duplicaban el valor de la inversión.

Con el amanecer del nuevo milenio llegarían los años que cambiarían para siempre la industria y la llevarían a rincones del ámbito financiero nunca antes concebidos. En el nuevo escenario, las empresas que manejaban fondos de cientos de millones de dólares empezarían a manejar fon-

Cuando se analiza la manera como se estructuraron las LBO de los años setenta y ochenta, y cómo fueron administradas las empresas luego de la adquisición, es fácil reconocer que las FCP aplicaban de manera innovadora muchos de los principios que hoy se proponen, sobre todo para las empresas que cotizan en los mercados de capitales

dos de miles de millones. El tamaño de la empresa objetivo dejó de ser una barrera y empezó a ocurrir un fenómeno llamado *club deals*: varias FCP, en apariencia rivales, juntaban esfuerzos y se asociaban para comprar grandes corporaciones (aunque no siempre con éxito). También comenzaron a aparecer los llamados *secondary buyouts* que consistían en la compraventa de empresas de una FCP a otra.

En este período ocurre también la consolidación de empresas que hasta no hace mucho se encontraban a la sombra de KKR. Entre estas se destacan Bain & Company, The Carlyle Group, Apollo Advisors, TPG y en especial The Blackstone Group, liderada por el polémico Steve Schwarzman. Todas estas empresas administran fondos que van desde 50.000 millones de dólares hasta 150.000 millones.

Una de las principales características del capital privado en el siglo XXI, aparte del manejo de cantidades de dinero cada vez más espectaculares, ha sido el proceso de expansión global en el cual se ha embarcado. Aunque Estados Unidos y Europa concentran gran parte de la inversión, por su estabilidad económica y la profundidad de sus mercados de capitales, es cada vez más frecuente observar a las grandes FCP afianzar su presencia en países como India, China, Europa Oriental, África y América Latina. Según *The Wall Street Journal*, por ejemplo, en 2014 se invirtieron más de 30.000 millones de dólares en 1.246 compañías de mercados emergentes: un incremento de 26 por ciento con respecto al año anterior.

El siglo XXI ha traído consigo también una paradoja para la industria. Empresas caracterizadas por ser privadas, celosas de sus procedimientos internos y, sobre todo, del dinero devengado por sus socios, han evolucionado para

convertirse en empresas públicas, cuyas acciones se cotizan en los mercados de valores. Aunque la primera en dar el paso de una oferta pública de acciones (IPO, por sus siglas en inglés) fue Fortress Investment Group, el punto de quiebre fue la salida a bolsa de The Blackstone Group el 21 de junio de 2007.

Esa fecha pasará a la historia como el momento en que los mercados financieros empezaron a ver dentro de las compuertas fuertemente custodiadas de una de las empresas financieras más poderosas del mundo. Además, y con un enfoque sensacionalista, fue el momento a partir del cual los medios de comunicación pudieron conocer y reportar efectivamente cuánto dinero valían algunos de los principales referentes de la industria (Steve Schwarzman, por ejemplo, recibió 398,3 millones de dólares en 2006). KKR, Carlyle Group, Apollo, entre otras, harían lo propio en los años por venir.

Existen varias razones de peso para dar el salto a los mercados de capitales. Primero, con esta medida las empresas obtienen dinero para adquirir nuevos negocios. Por ejemplo, en 2008 Blackstone adquirió la firma GSO (con activos de 10.000 millones de dólares) principalmente mediante el pago con acciones. Segundo, este poder de compra se extiende al ámbito de los recursos humanos. Ofrecer un paquete accionario a los trabajadores permite tanto atraer al mejor talento posible como incentivar a los integrantes de las distintas unidades de negocios a trabajar por la maximización del valor de la compañía. Tercero, y más importante, la oferta pública de acciones constituye el mecanismo perfecto para que los socios fundadores puedan monetizar el esfuerzo que durante años les tomó construir esos imperios financieros modernos. En el caso de la IPO de Blackstone, Steve Schwarzman fue capaz de llevarse a casa en un solo día 684 millones de dólares. Este hecho, aunque pueda sonar impactante, no es aislado: los fundadores de otras empresas han recibido montos similares al momento de emitir acciones y salir al mercado.

El capital privado en América Latina

La experiencia reciente en América Latina con fondos de capital privado refleja un cambio en la forma tradicional de operar estos fondos. Mientras que lo más común en mercados desarrollados es que un fondo tome el control de una empresa y asuma directamente su administración, los fondos latinoamericanos suelen tomar posiciones minoritarias en sociedad con los dueños o fundadores, dejan que estos continúen al frente de su empresa y asumen más bien un papel en la junta directiva y ciertos comités. El propósito de los inversionistas financieros es aumentar el valor de la empresa mediante mejores prácticas para luego revender su participación a los fundadores o listar la empresa en el mercado de valores y obtener por esa vía la liquidez deseada. Los fondos activos en América Latina se pueden agrupar en tres tipos: fondos globales con oficinas en las principales ciudades (Carlyle y Advent), fondos regionales administrados por profesionales locales (Southern Cross y Linzor) y fondos locales concentrados en un solo país (Wamex y Teka).

Un factor determinante del desarrollo de la industria de capital privado en estos países es el fortalecimiento de los mercados de capitales. Si bien varios países cuentan con sistemas de pensiones cada vez más robustos y avanzados (lo que constituye una excelente forma de canalizar el ahorro interno), la mayoría de las empresas latinoamericanas no cotizan en bolsa, lo cual revela la escasa cultura de in-

LA IMPORTANCIA DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

En los últimos años mucho se ha escrito sobre el significado y la importancia del gobierno corporativo. Casos como los de Enron y Worldcom, entre otros —en los que las respectivas gerencias abusaron de su poder y dejaron de lado el deber fiduciario para con los accionistas—, fueron blanco del rechazo generalizado de la sociedad estadounidense y la comunidad de negocios mundial, y pusieron de manifiesto la necesidad de crear estructuras sólidas de gobierno.

El gobierno corporativo puede definirse como el mecanismo utilizado por los accionistas de una empresa para asegurar que sus intereses estén salvaguardados contra posibles acciones de los gerentes, quienes tienen el control de las operaciones. Este mecanismo de control resulta fundamental para empresas cuya propiedad se encuentra dispersa entre un gran número de accionistas (por lo general, sus acciones se cotizan en los mercados de valores) y en las que suelen presentarse problemas de agente y principal. Por ello, los accionistas —es decir, los dueños legítimos de la empresa— reunidos en asamblea designan a un grupo de personas para que los representen en una junta directiva, a la cual asignan una serie de responsabilidades dirigidas a la consolidación de un buen gobierno corporativo. Entre esas responsabilidades están el nombramiento y la supervisión de la gerencia, la dirección estratégica de la empresa y el cumplimiento de los estándares apropiados de responsabilidad ética y empresarial.

En el caso de una compañía propiedad de una firma de capital privado (FCP) el gobierno corporativo está diseñado de forma tal que prácticamente elimina el potencial conflicto de agencia. El hecho de que la mayoría de los integrantes de la junta directiva sean miembros de la FCP implica que los «dueños» son los encargados del diseño estratégico y la supervisión gerencial de la compañía. Además, otorgar acciones a la gerencia, materializadas a la venta de la compañía, permite alinear incentivos hacia un mismo objetivo: la maximización del valor empresarial.

versión en valores y, sin duda, dificulta la salida al mercado de empresas controladas por fondos de capital privado. Un impacto positivo de las inversiones de capital privado en empresas latinoamericanas ha sido el impulso a su internacionalización, para catalizar de esa forma el desarrollo de las llamadas «multilatinas».

El capital privado en Venezuela

¿Tiene sentido hablar de capital privado en un país como Venezuela? Está comprobado que para que emerja una industria robusta de FCP es fundamental contar con reglas claras de juego, seguridad jurídica, estabilidad monetaria y, en general, un adecuado clima de negocios. Todo indica que la Venezuela actual está muy lejos de parecerse a un país con tales condiciones. Pero, si se deja de lado el ambiente para hacer negocios en Venezuela, no pueden obviarse los beneficios en materia de gobierno corporativo y creación de valor empresarial que producen las inversiones de capital privado en empresas en marcha.

El mercado de valores venezolano es incipiente, comparado con sus pares latinoamericanos. Apenas un puñado de empresas cotiza sus acciones de forma pública en la Bolsa

de Valores de Caracas (BVC). La mayoría de las empresas está en manos de uno de estos tres grupos: el Estado, empresas multinacionales o familias.

Las empresas familiares son organizaciones en las cuales la gerencia, la directiva y la propiedad se confunden en una misma persona o un grupo reducido de personas. Ello se debe a que, por lo general, este tipo de empresas son fundadas con mínimos recursos por emprendedores que arriesgan su patrimonio en un momento dado y, a medida que van creciendo, no tienen necesidad, visión u oportunidad de buscar capital adicional en el mercado de valores. Luego de veinte o treinta años, estos emprendedores se encuentran todavía al frente del negocio que fundaron. Es cierto que, en

Un impacto positivo de las inversiones de capital privado en empresas latinoamericanas ha sido el impulso a su internacionalización, para catalizar de esa forma el desarrollo de las llamadas «multilatinas»

algunos casos, una segunda generación se hace cargo de la empresa; pero esta no es la regla y, cuando sucede, tampoco hay garantía de éxito para el negocio.

La realidad empresarial venezolana, independientemente del entorno actual, se ha caracterizado por un manejo empírico de los negocios. Pocas empresas cuentan con una gerencia profesional y un adecuado gobierno corporativo, con mecanismos claros de supervisión y control de la gerencia. La informalidad prima y los incentivos para evadir deberes formales (parafiscales, tributarios u otros) superan los costos de hacerlo.

Un indicador de esta aparente informalidad es el escaso número de empresas inscritas en el Registro Nacional de Valores. Si se asocia el hecho de someterse al escrutinio del organismo regulador de los mercados de capitales con la necesidad de un alto grado de formalidad y un control gerencial desarrollado, podría concluirse que la mayoría de las empresas venezolanas está lejos de alcanzar estándares internacionales de gobierno corporativo.

Huelga decir que, más que nunca, el sector empresarial venezolano es terreno fértil para la promoción de empresas de capital privado, equipadas para extraer valor empresarial mediante la puesta en práctica de principios de gerencia avanzados, novedosas formas de estructura de capital y robustas prácticas de gobierno corporativo. Un sector privado administrado según las pautas de las sociedades de capital privado es una poderosa herramienta para la recuperación y el desarrollo del parque industrial venezolano, y, por consiguiente, para el crecimiento económico del país. **■**

REFERENCIAS

- Allen, J. (1996): «LBOs-The evolution of financial structures and strategies». *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 8. No. 4.
- Bain (2014): «Global private equity report 2014». Boston: Bain & Company, Inc.
- Burrough, B. y Helyar, J. (1990): *Barbarians at the gate*. Nueva York: HarperCollins.
- Canada, H. (2015): «5 things happening in emerging markets private equity». *The Wall Street Journal*, 10 de febrero.
- Carey, D. y Morris, J. (2010): *King of capital*. Nueva York: Crown Business.
- Jensen, M. (1986): «Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers». *American Economic Review*. Vol. 76. No. 2.
- Kaplan, S. y Strömberg, P. (2008): «Leveraged buyouts and private equity». Working Paper 14207. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Kelly, J. (2012): *The new tycoons*. Hoboken: Bloomberg Press.

EL MERCADO INMOBILIARIO EN VENEZUELA: RENDIMIENTO, RIESGO Y OPCIONES DE FINANCIACIÓN

El problema de la vivienda en Venezuela es notorio y se manifiesta en una demanda insatisfecha que no se puede postergar. La participación del sector privado se hace indispensable. Pero, ¿cómo puede el mercado de capitales facilitar el financiamiento del mercado inmobiliario?

Urbi Garay

EL ÉXITO de cualquier instrumento de inversión negociable y dedicado a los bienes raíces requiere, en cualquier país del mundo, un mercado de capitales líquido y profundo, en el cual participe una gran cantidad de inversionistas individuales e institucionales. ¿Cuáles son las principales condiciones para incentivar los mercados de capitales?

En primer lugar, un mercado de capitales no puede desarrollarse sin estabilidad macroeconómica (Rojas-Suárez, 2014). La estabilidad promueve el crecimiento económico y el ahorro interno que, a su vez, aumenta la demanda potencial de productos cotizados en el mercado de capitales. Por ejemplo, los países que cuentan con tasas de inflación estables tienden a tener mercados de bonos nacionales más desarrollados (Burger y Warnock, 2006).

La historia de los mercados emergentes muestra innumerables experiencias en las cuales la actividad del mercado de capitales se contrae durante episodios de crisis económica. Al producirse grandes fluctuaciones en variables financieras, tales como tasa de interés y tipo de cambio, se crea incertidumbre sobre la dirección de la economía y la política económica. Cuando el presupuesto de un gobierno es muy deficitario, por ejemplo, el sector privado anticipa que el gobierno creará nuevos impuestos, aumentará los existentes o recurrirá al financiamiento inflacionario. En ciertas circunstancias, ello pudiera llevar a la contracción de la economía, la devaluación de la moneda o el control de los movimientos de capitales, lo que aceleraría la inflación y reduciría los incentivos para invertir en el mercado nacional de capitales, al reducirse la rentabilidad esperada de las inversiones. La excesiva volatilidad de las variables macroeconómicas y financieras es particularmente nociva para las inversiones que algunos inversionistas institucionales, tales como los fondos de pensiones, desean realizar en los mercados de capitales (Rojas-Suárez, 2014).

Urbi Garay, profesor del IESA.

El crecimiento del consumo, las tasas de interés reales, la estructura de las tasas de interés y la tasa de inflación inesperada afectan los precios de los bienes raíces

En segundo lugar, el desarrollo del mercado de capitales requiere un sistema bancario sólido, puesto que ambos sistemas de financiamiento se complementan. En los casos en los que los mercados emergentes han experimentado crisis bancarias el crédito se ha contraído sustancialmente y los mercados de capitales se han achicado significativamente (Rojas-Suárez, 2014).

En tercer lugar, un requisito indispensable para el desarrollo del mercado de capitales es la existencia de un marco institucional y legal sólido, en el cual unas instituciones fuertes protegen los derechos de los inversionistas (especialmente, los pequeños inversionistas) y de los acreedores, y complementan la actividad de los organismos reguladores. Los países cuyas leyes protegen los derechos de los acreedores y cuentan con políticas macroeconómicas estables disponen de mercados de bonos más desarrollados (Burger y Warnock, 2006; Burger, Warnock y Warnock, 2012).

Un marco institucional y legal sólido es, además, requisito indispensable para atraer capital extranjero de largo plazo a los mercados de capitales. Ello es particularmente importante en los mercados pequeños como el venezolano, que en sus mejores momentos (a comienzos de los años noventa) llegó a contar con una capitalización de alrededor de veinte por ciento del PIB, mientras que hoy su capitalización es inferior al uno por ciento.

Los países con leyes que promueven la inversión privada tienden a contar con mercados de capitales más desarrollados, y las acciones de las empresas que se cotizan en esos mercados suelen exhibir un mayor valor (LaPorta, López-de-Silanes, Shleifer, y Vishny, 2002). Esto es verdad también para Venezuela (incluso en medio de un ambiente poco favorable a la inversión privada): las empresas que exhibían mejores índices de gobierno corporativo tendían a gozar de mayores valoraciones de mercado (Garay y González, 2008). El establecimiento de políticas y leyes que protejan los intereses de los accionistas minoritarios es esencial para ensanchar la base de inversionistas en la bolsa y democratizar el capital. Además, la atracción de emisores de deuda y acciones le da ímpetu al mercado, al aumentar la cantidad y la calidad de los títulos disponibles para ser transados.

El desarrollo institucional de un país lleva tiempo y requiere consensos políticos amplios (Laeven, 2014). Con frecuencia, los anuncios de políticas orientadas hacia los mercados, tales como las privatizaciones y la liberación económica, se ven revertidos por la falta de consenso y apoyo político. El desarrollo del mercado de capitales también puede ser promovido con políticas tendientes a aumentar su tamaño. Para ello resulta de gran importancia la participación de los fondos de pensiones privados, la liberalización financiera, la apertura de los mercados a la participación extranjera y las reformas impositivas (Laeven, 2014). Por último, es necesario que los mercados de capitales cuenten con regulación y supervisión adecuadas.

Invertir en inmuebles: ventajas y desventajas

La inversión en inmuebles constituye una de las inversiones más importantes que realizan los individuos y las familias. No obstante, esta inversión se caracteriza por una serie de ventajas y desventajas. Entre las ventajas más importantes se encuentran el uso y disfrute del inmueble, la existencia de financiamiento hipotecario, la posibilidad de incrementar el valor de la propiedad mediante mejoras y la posibilidad de diversificación geográfica o por sectores. Además, la inversión en inmuebles ofrece beneficios potenciales de cobertura con respecto al riesgo de inflación a mediano plazo (Borga, Garay y Guzmán, 2004).

Entre las desventajas de la inversión inmobiliaria están la existencia de costos de mantenimiento y administración relativamente altos, baja liquidez, altos costos de obtener información, dificultad para dividir los inmuebles, altos costos de transacción y escasa homogeneidad de los inmuebles. Además, las transacciones inmobiliarias pueden llegar a tener un alto impacto en el patrimonio de los inversionistas. Los bienes inmuebles están expuestos también a externalidades negativas, tales como aumento de la criminalidad o deterioro de la urbanización en la cual se encuentran ubicados.

Los precios de los inmuebles pueden ser afectados por factores económicos locales y nacionales. Por ejemplo, una recesión causa una reducción en la demanda de bienes raíces al aumentar el desempleo. A su vez, la menor actividad económica desincentiva la construcción de nuevas viviendas. Los precios de los bienes raíces también dependen de factores relacionados con la geografía, la demografía, los impuestos y la regulación. Además, el financiamiento en el sector comercial inmobiliario se hace más costoso cuando la política monetaria se hace más restrictiva, y ello afecta negativamente el valor de los inmuebles (Bernanke y Blinder, 1988).

El crecimiento del consumo, las tasas de interés reales, la estructura de las tasas de interés y la tasa de inflación inesperada afectan los precios de los bienes raíces. Las propiedades, tanto comerciales como residenciales, gozan de posibilidad de endeudamiento significativamente mayor que las acciones. Por ejemplo, al invertir en una propiedad, con frecuencia el pago inicial representa solo una fracción del valor del inmueble (Ling y Naranjo, 1997).

La experiencia internacional: los fondos de inversión inmobiliaria

Es posible invertir en el mercado inmobiliario de manera directa o privada (mediante la adquisición y la administración de una propiedad física) o indirecta o pública, mediante la compra de acciones de fondos de inversión en bienes raíces negociables en las bolsas de valores y otros instrumentos cuyos activos subyacentes sean propiedades.

El mercado inmobiliario privado está constituido por varios segmentos: viviendas, locales comerciales, oficinas, tierras agrícolas y bosques madereros. Al invertir directamente en bienes raíces, los inversionistas pueden escoger propiedades específicas y ejercer un control directo sobre sus inversiones; además, pueden administrar en parte el pago de los impuestos correspondientes. Sin embargo, la inversión directa en inmuebles causa una concentración de riesgo en un inmueble y una concentración de inquilinos. Este tipo de inversiones implica que el dueño sea el administrador del inmueble (con los costos asociados en tiempo y dinero); además, estas inversiones son ilíquidas (vender un inmueble en el mercado puede tardar desde varios meses hasta varios años).

La inversión indirecta o pública en bienes raíces (también conocida como titularizada) puede hacerse al invertir en acciones, bonos, fondos o productos derivados negociados en las bolsas de valores. La inversión indirecta facilita la exposición de los inversionistas al mercado de bienes raíces al reducir los costos, ofrecer mayores grados de regulación y transparencia, y asegurar mayor liquidez (en comparación con la inversión directa).

Los fondos de inversión inmobiliaria (REIT, por sus siglas en inglés) son compañías que invierten de manera diversificada en carteras de bienes raíces, usualmente con la intención principal de obtener ingresos por alquileres, de los cuales deben deducirse los gastos de administración de los fondos. Las acciones de los REIT son negociables en las bolsas de valores, y pueden ser adquiridas por pequeños, medianos y grandes inversionistas. Los REIT están presentes en las bolsas de valores de una cantidad creciente de países; Estados Unidos es el país que cuenta con el mercado más grande de REIT.

Una de las ventajas más importantes de un REIT consiste en que sus accionistas solo deben pagar impuestos personales una vez que reciben dividendos; mientras que el REIT como empresa no debe pagar impuestos corporativos, al permitirle deducir el pago de dividendos a sus accionistas al momento de calcular sus impuestos corporativos. Para gozar de este estatus impositivo, en Estados Unidos un REIT debe cumplir dos requisitos (existen otros requisitos referidos a la composición accionaria): 1) al menos el 75 por ciento de los ingresos percibidos por el REIT debe provenir de actividades relacionadas con inversiones en bienes raíces y 2) el REIT debe pagar al menos el 90 por ciento de su ingreso imponible en forma de dividendos. Los REIT gozan de ventajas fiscales similares en otros países del mundo, tales como Gran Bretaña y Alemania. Estos y muchos otros países adoptaron el esquema legal y de funcionamiento de los REIT de Estados Unidos.

Los REIT de mayor tamaño constituyen empresas integradas verticalmente, cuyas actividades van desde la adquisición de terrenos para su posterior desarrollo inmobiliario hasta la administración de los alquileres de las propiedades construidas. Otra ventaja que ofrecen los REIT consiste en la posibilidad de invertir de manera diversificada en sectores específicos del mercado o en regiones específicas. En el caso de Estados Unidos, los REIT pueden invertir tanto en la parte de capital de bienes raíces como en la parte de deuda (hipotecas) del mercado de bienes raíces. En ese país, al cierre de 2015, los REIT de capital tenían una capitalización de mercado de 882.000 millones de dólares, mientras que los REIT de deuda tenían una capitalización de 52.500 millones (Garay, 2016a). En el mundo, para septiembre de 2015, había 487 REIT, con una capitalización de mercado de 1,8 billones de dólares.

En años recientes ha habido un auge mundial en el número de instrumentos de inversión alternativos dedicados al mercado inmobiliario. Estos instrumentos incluyen opciones y

futuros sobre índices de bienes raíces, fondos mutuales de capital cerrado dedicados a la inversión inmobiliaria y fondos de inversión cotizados basados en índices de bienes raíces.

La figura de la compañía de explotación de bienes raíces (REOC, por sus siglas en inglés) es similar a la del REIT, con la excepción de que la REOC reinvierte sus ganancias en el negocio en lugar de distribuirlas entre sus accionistas. Por este motivo, las REOC no gozan de la misma ventaja impositiva de la que disfrutaban los accionistas de los REIT.

La inversión inmobiliaria mediante instrumentos listados en bolsa tiene algunas desventajas potenciales. En primer lugar, con frecuencia las acciones de los REIT se negocian con primas o descuentos con respecto a su valor activo neto (valor de mercado de los activos del fondo menos sus pasivos). La existencia de descuentos sobre el valor activo neto impide que el inversionista participe en el valor total de mercado del fondo. Además, como en toda inversión en una bolsa de valores, los inversionistas deben cancelar comisiones por sus operaciones bursátiles, aunque estos gastos han disminuido con los años. Otra potencial desventaja de la inversión en REIT consiste en que este tipo de vehículos de inversión exhibe una alta correlación con los precios de las acciones de empresas que cotizan en las bolsas de valores, lo cual implica con frecuencia desatender la evolución experimentada por los valores de los inmuebles subyacentes al REIT.

La inversión en bienes raíces, como la inversión en acciones, tiene sentido en la medida en que el ciclo de negocios entre los países no está perfectamente correlacionado. Así, las pérdidas sufridas en inversiones inmobiliarias en países cuyo mercado inmobiliario se encuentre en recesión pueden ser compensadas con ganancias en países en los cuales el mercado de bienes raíces crece.

Países clasificados según el grado de desarrollo de sus fondos de inversión inmobiliaria (REIT)

- Países con REIT listados y año de aprobación

Estados Unidos (1960)	Malasia (2005)
Holanda (1969)	Israel (2006)
Australia (1971)	Alemania (2007)
Ghana (1994)	Gran Bretaña (2007)
Canadá (1994)	Italia (2007)
Brasil (1995)	Nueva Zelanda (2007)
Bélgica (1995)	Nigeria (2010)
Grecia (1999)	México (2011)
Turquía (1999)	Tailandia (2012)
Japón (2000)	Finlandia (2013)
Corea del Sur (2001)	Irlanda (2013)
Singapur (2002)	Pakistán (2013)
Francia (2003)	Sudáfrica (2013)
Hong Kong (2003)	Dubái (2014)
Taiwán (2003)	España (2014)
Bulgaria (2005)	
- Países cuya legislación sobre REIT está en progreso

Chile	Indonesia
Costa Rica	Lituania
Filipinas	Luxemburgo
Hungría	Puerto Rico
- Países cuya legislación sobre REIT está en consideración

China	India
-------	-------

Fuente: Garay (2016a), basado en www.cohenandsteers.com, UBS y Cohen & Steers.

Estados Unidos posee 36 por ciento del mercado global de REIT, seguido por Asia-Pacífico (28) y Europa (14). Los mercados emergentes han experimentado en la última década un crecimiento acelerado, tanto en el número de REIT listados en bolsa como en su capitalización de mercado, al punto de representar actualmente 19 por ciento de la capitalización de mercado de los REIT globales (Garay, 2016b). Resalta el crecimiento del número de países en los cuales existen REIT desde hace dos décadas y, al mismo tiempo, la entrada en escena de mercados emergentes.

El rendimiento promedio anual de los REIT, entre junio de 2004 y junio de 2014, en nueve países desarrollados fue 10,6 por ciento, que es relativamente elevado cuando se considera la crisis financiera e inmobiliaria global de 2008 y 2009. La mayoría de las desviaciones estándar de los rendimientos estuvieron entre 20 y 25 por ciento.

Desempeño anual de índices de REIT en nueve países desarrollados, junio 2004-junio 2014 (porcentajes)

	Rendimiento promedio	Desviación estándar
Francia	16,46	25,64
Singapur	15,09	26,20
Canadá	14,83	20,68
Nueva Zelanda	11,07	20,68
Estados Unidos	9,58	25,79
Holanda	8,09	24,55
Japón	7,78	20,91
Bélgica	7,36	17,57
Australia	5,10	25,16

Fuente: Garay (2016a). Rendimientos de los índices de bienes raíces de Dow Jones Real Estate reportados en S&P Global Property Indices, Quantitative Analysis, Q2, 2014.

Las Fibras (fideicomisos de inversión y bienes raíces) son instrumentos de inversión inmobiliaria existentes en México, similares a los REIT. Para crear una Fibra los propietarios de los inmuebles los aportan a un fideicomiso que emite acciones en la bolsa de valores. Cuando los inversionistas compran las acciones en la oferta pública inicial, en

la cual se flota solo un cierto porcentaje del fideicomiso, la Fibra recibe efectivo y con eso financia sus planes de crecimiento. Los propietarios de los inmuebles reciben también acciones de la Fibra.

Las Fibras ofrecen las siguientes ventajas a los inversionistas: acceso al negocio de rentas de inmuebles a partir de pequeñas participaciones, pago de dividendos, potencial de alza en el precio del instrumento, diversificación, liquidez y eficacia fiscal. Las Fibras han experimentado un crecimiento saludable durante la última década y se han convertido en instrumentos de inversión inmobiliaria indirecta de referencia para el resto de los países de América Latina.

El mercado de capitales y la industria de inmuebles en Venezuela

La Ley de Mercado de Capitales aprobada en diciembre de 2015 no presenta mayores limitaciones con respecto a la potencial creación de nuevos productos financieros dedicados al sector inmobiliario, algo similar a lo que estipulaba la antigua Ley de Mercado de Capitales de 1998, de acuerdo con David Alayón (director y asesor de inversiones en Kapital Consultores), Luis Gerardo García (socio de GCG Advisors SC) y Manuel Rodríguez (socio fundador de DHQR Escritorio Jurídico), entrevistados para este trabajo. La nueva ley tipifica, además, valores tales como papeles comerciales, derivados y títulos de participación.

Cualquier producto dedicado a la inversión inmobiliaria, en el mercado de capitales venezolano, pudiera gozar de beneficios fiscales similares a los REIT o las Fibras, con la intención de estimular la construcción de nuevos bienes raíces en Venezuela (que es una fuente de empleo), y ofrecer a los inversionistas, sin importar el monto de su inversión, la posibilidad de destinar una parte de sus recursos excedentes a financiar proyectos inmobiliarios. Para ello sería necesario que el beneficio fiscal fuese otorgado mediante un decreto presidencial.

Las entidades de inversión colectiva están facultadas para crear fideicomisos y emitir unidades de inversión, estructurándolos con inmuebles y proyectos de construcción, con fines de alquiler. Sin embargo, un obstáculo potencial que pudiera tener cualquiera de estos productos radica en que es necesario que el organismo supervisor apruebe el producto. Aun cuando la posibilidad de invertir en vehículos del tipo REIT o Fibras en Venezuela es una tarea pendiente, no debería ser subestimada ni postergada, porque permitiría movilizar una gran cantidad de recursos al sector inmobiliario. El éxito de cualquier instrumento

Comparación entre REIT y Fibras

	REIT	Fibras
País (año de creación)	Estados Unidos (1960)	México (2003)
Mercado	Bolsa de Valores de Nueva York, Nasdaq y otras	Bolsa Mexicana de Valores
Activos subyacentes	Al menos 75 por ciento de los activos totales deben ser bienes inmuebles (deuda y capital) destinados al arrendamiento	Al menos 70 por ciento de los activos totales deben ser bienes inmuebles destinados al arrendamiento o en derechos derivados de ellos
Tipos de inmuebles	Centros comerciales, oficinas, residencias, industrias, hoteles, tierras agrícolas, bosques madereros, e infraestructura	Centros comerciales, oficinas, industrias y hoteles. No existen Fibras con inmuebles destinados a la vivienda en arrendamiento
Inversionistas	Particulares e institucionales	Particulares e institucionales
Venta de propiedades	Después de cuatro años de su construcción o adquisición	Después de cuatro años de su construcción o adquisición
Distribución de dividendos	Al menos 90 por ciento del valor equivalente del resultado fiscal del fideicomiso	Al menos 95 por ciento del valor equivalente del resultado fiscal del fideicomiso

Fuente: <http://www.economia.com.mx/fibras.htm> y Ernst and Young (2014).

de inversión dedicado al mercado inmobiliario en Venezuela y negociable en la bolsa de valores requiere la existencia de un mercado de capitales líquido y profundo, en el que participe un gran número de inversionistas individuales e institucionales.

Nota: este trabajo fue posible gracias al financiamiento del Fondo de Producción Intelectual IESA-Econoinvest. El autor agradece la colaboración prestada por David Alayón, Luis García, Manuel Rodríguez, y Alfredo Díaz Michelena, por la Cámara de la Construcción de Venezuela y por la Cámara Inmobiliaria de Venezuela. Cualquier error u omisión es de la exclusiva responsabilidad del autor.

REFERENCIAS

- Bernanke, B., Blinder, A. (1988): «Credit, money, and aggregate demand». *The American Economic Review*. Vol. 78. No. 2.
- Borga, A., Garay, U. y Guzmán, L. (2004): «Inmuebles: ¿una inversión atractiva en Venezuela?». *Debates IESA*. Vol. IX. No. 3.
- Burger, J. y Warnock, F. (2006): «Local currency bond markets». *IMF Staff Papers*. Vol. 53: 133-146.
- Burger, J., Warnock, F. y Warnock, V. (2012): «Emerging local currency bond markets». *Financial Analysts Journal*. Vol. 68. No. 4.
- Ernst and Young (2014): «Invirtiendo en bienes raíces en México». [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Invirtiendo-en-bienes-raices-en-Mexico/\\$FILE/EY-Invirtiendo-en-bienes-raices-en-Mexico.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Invirtiendo-en-bienes-raices-en-Mexico/$FILE/EY-Invirtiendo-en-bienes-raices-en-Mexico.pdf).
- Garay, U. (2002): «Dos décadas de política cambiaria en Venezuela». *Debates IESA*. Vol. VIII. No. 1.
- Garay, U. (2016a): «Listed versus unlisted real estate investments». En H. Kazemi, K. Black y D. Chambers (eds.): *Alternative investments: CAIA level II*. Hoboken: Wiley.
- Garay, U. (2016b): «International real estate investments». En H. Kazemi, K. Black y D. Chambers (eds.): *Alternative investments: CAIA level II*. Hoboken: Wiley.
- Garay, U., y González, M. (2008): «Corporate governance and firm value: the case of Venezuela». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 16. No. 3.
- Laeven, L. (2014): «The development of local capital markets: rationale and challenges». *IMF Working Paper*. No. 14/234.
- LaPorta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (1997): «Legal determinants of external finance». *The Journal of Finance*. Vol. 52. No. 3.
- LaPorta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (1998): «Law and finance». *The Journal of Political Economy*. Vol. 106. No. 6.
- LaPorta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (2002): «Investor protection and corporate valuation». *The Journal of Finance*. Vol. 57. No. 3.
- Ling D. y Naranjo, A. (1997): «Economic risk factors and commercial real estate returns». *Journal of Real Estate Finance and Economics*. Vol. 14. No. 3.
- Rojas-Suárez, I. (2014): «Towards strong and stable capital markets in emerging market economies». *Bank for International Settlement Papers*. No. 75.

¿CUÁN RENTABLE HA SIDO INVERTIR EN INMUEBLES EN VENEZUELA?

Entre 1986 y 2011 la inversión en bienes raíces en Venezuela brindó protección contra la inflación y la devaluación a mediano y largo plazo, pero no a corto plazo.

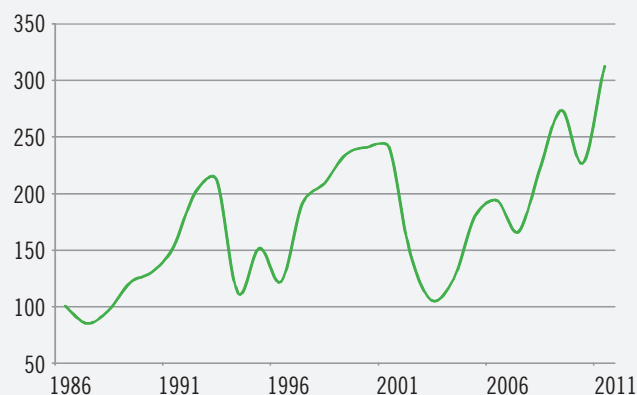
ENTRE 1986 Y 2011 los precios de los apartamentos en Caracas (expresados en dólares por metro cuadrado a la tasa de cambio libre o paralela) experimentaron una tendencia al alza, aunque con fluctuaciones amplias a lo largo de los años. Por ejemplo, en 1994 y 1995 ocurrió una caída pronunciada de los precios, que coincidió con la crisis bancaria y cambiaria, y con el control de cambios de esos dos años de merma en la actividad económica. Una vez que se eliminó el control de cambios a mediados de 1996 y la economía retomó la senda del crecimiento, los precios de los inmuebles residenciales volvieron a aumentar, para declinar nuevamente en 2002 y 2003, en medio de la fuerte recesión económica y de la crisis política de esos dos años. Al retomar el crecimiento económico en 2004, los inmuebles vuelven a aumentar de precio hasta 2011, aunque experimentaron fluctuaciones importantes en algunos años.

La depreciación del bolívar en el mercado paralelo con respecto al dólar, a partir del segundo semestre de 2012, y la profunda recesión económica entre 2014 y 2016 causaron una importante caída de los precios en dólares de los apartamentos. Lamentablemente, no se pudo conseguir información para construir una serie de precios completa de ese período.

Entre 1986 y 2011 los precios se triplicaron, medidos en dólares nominales o corrientes. Estos valores se refieren solo a la rentabilidad producida por las variaciones en los precios de los inmuebles residenciales durante este período, y no incluyen los ingresos que por concepto de alquileres hubiera recibido un inversionista en inmuebles durante cada

uno de los años. En otras palabras, los rendimientos reportados aquí subestiman los rendimientos de haber invertido en inmuebles residenciales. Estos rendimientos tampoco consideran los gastos de condominio y mantenimiento, impuestos y otros gastos relacionados con la inversión en bienes raíces.

Precios de oferta de los apartamentos en Caracas 1986-2011 (índice basado en dólares corrientes; 1986=100)



Nota: de 1986 a 1996 los datos son de Reuters, Chacón y Asociados, expresados en dólares. De 1997 a 2011 los datos son de Carvalho, Pagliacci y Chirinos (2012) y fueron reexpresados en dólares a la tasa de cambio libre o paralela del año respectivo.

Fuentes: Reuters (www.reuters.com); Chacón y Asociados Consultoría Inmobiliaria, C.A. (s/f); Carvalho, Pagliacci y Chirinos (2012).

El rendimiento promedio anual en dólares de los apartamentos en Caracas fue 8,10 por ciento entre 1987 y 2011, con una desviación estándar de 26,24 por ciento. Este rendimiento fue ligeramente inferior al de las acciones de empresas de Estados Unidos, y un tanto superior al de los bonos de ese país durante el mismo período. El rendimiento anual de los inmuebles superó con facilidad la inflación promedio en dólares durante este período: 2,92 por ciento.

Rendimiento promedio anual de varios instrumentos de inversión 1987-2011

(porcentajes basados en dólares corrientes)

	Promedio	Desviación	Máximo	Mínimo
Acciones en Venezuela	24,9	101,7	451,0	-56,7
Bonos públicos venezolanos	14,6	24,4	61,4	-39,3
Acciones en Estados Unidos	10,8	18,0	37,2	-36,5
Apartamentos en Venezuela	8,1	26,4	56,9	-47,2
Bonos públicos de Estados Unidos	7,6	9,2	23,4	-11,1

Nota: los datos sobre bonos venezolanos corresponden al período 2000-2011. El rendimiento de los bonos y de las acciones es diciembre a diciembre. El rendimiento de los inmuebles refleja un rendimiento promedio anual. El rendimiento de las acciones de Estados Unidos incluye tanto la apreciación de capital como el rendimiento de dividendos. El rendimiento de las acciones de Venezuela solo incluye la apreciación de capital debido a que no se consiguieron los rendimientos de dividendos para toda la serie. Fuente: Garay (2016c).

Estos datos de rendimiento se refieren únicamente a apreciaciones o caídas de los precios de los apartamentos, y no incluyen los ingresos que por concepto de alquiler pudiesen haber percibido los propietarios ni los gastos de haber mantenido los inmuebles (tales como depreciación, mantenimiento, condominio, seguros e impuestos). En todo caso, en casi todas las condiciones de mercado los ingresos por concepto de alquileres deberían haber sido mayores que los gastos, por lo que los rendimientos aquí reportados subestimarían el rendimiento efectivo que los propietarios de los inmuebles hubiesen obtenido de haber invertido en inmuebles. En dólares reales (es decir, al descontar anualmente la tasa de inflación en dólares de los rendimientos nominales), el rendimiento promedio real anual de los inmuebles entre 1987 y 2011 fue cinco por ciento.

Más allá del año 2011 no fue posible obtener información de precios de inmuebles. Sin embargo, de abril de 2014 a junio de 2016 se consiguieron los precios promedios de oferta de apartamentos en cada uno de los cinco municipios de Caracas (Baruta, Chacao, El Hatillo, Libertador y Sucre). Estos precios, expresados en bolívares, fueron convertidos a dólares a la tasa de cambio no oficial del mes respectivo (Garay, 2016c), y se refieren a los precios promedio por metro cuadrado ofrecidos en diferentes portales de compraventa de inmuebles para cada municipio de Caracas. La información se obtuvo de los boletines trimestrales de la Cámara Inmobiliaria de Venezuela.

Entre abril de 2014 y septiembre de 2015 los precios de los inmuebles exhibieron una gran fluctuación con tendencia a la baja, a medida que la economía experimentaba grandes caídas (-4 por ciento del PIB en 2014 y -5,7 en 2015), el precio del petróleo caía a finales de 2014 (de 100 a menos de 50 dólares), la tasa de inflación se aceleraba hasta alcanzar los tres dígitos (68,5 por ciento en 2014 y 180,9 por ciento en 2015) y el bolívar experimentaba una pronunciada depreciación en el mercado paralelo. Hasta junio de 2016 ha habido una pequeña recuperación de los precios de los apartamentos gracias, en parte, a la estabilidad que el bolívar ha mostrado desde comienzos de año y a pesar de la profunda caída que experimenta la economía y la aceleración de la inflación a niveles cercanos a la hiperinflación (entre 300 y 700 por ciento, según sea la estimación). Sin embargo, estos son precios de oferta de inmuebles; por lo tanto, los precios a los cuales se realizan efectivamente las transacciones deberían estar por debajo. En una economía que sufre una profunda recesión es de esperar que haya mayores descuentos sobre los precios de oferta de los inmuebles que los que ha habido históricamente.

Rendimiento anual de varios instrumentos de inversión en Venezuela, 1987-2011

(porcentajes basados en dólares reales)

	Promedio	Desviación	Máximo	Mínimo
Acciones	21,0	96,7	422,8	-57,9
Bonos públicos	12,0	24,9	62,1	-41,6
Apartamentos	5,0	25,4	53,4	-48,6

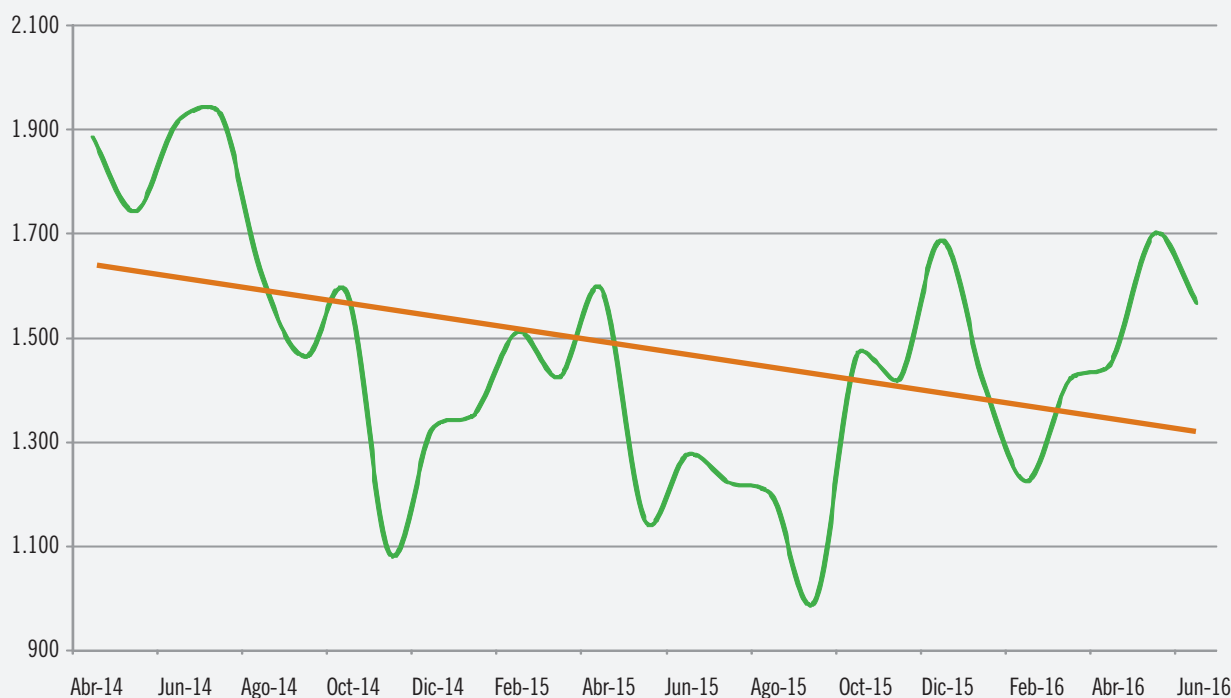
Nota: los datos de los bonos corresponden al período 2000-2011. La tasa de inflación de Estados Unidos y los rendimientos de bonos y acciones son diciembre a diciembre. El rendimiento de los inmuebles refleja un rendimiento promedio anual. Fuente: Garay (2016c).

Los hallazgos reportados aquí son consistentes con los conseguidos por Carvalho, Pagliacci y Chirinos (2012). Estos autores analizaron el mercado de apartamentos en Caracas entre 1996 y 2011 y encontraron que los precios de los apartamentos se incrementaban significativamente al depreciarse el bolívar, aumentar el otorgamiento de créditos hipotecarios por parte de la banca y ocurrir expansiones monetarias de origen fiscal.

La correlación entre los rendimientos de la inversión inmobiliaria y la tasa de inflación de Venezuela es ligeramente negativa (-0,20), lo cual es un hallazgo sorpresivo puesto que la experiencia internacional sugiere que la inversión en bienes raíces ofrece una buena cobertura contra la inflación (Donahue y otros, 2009). Una posible explicación es que, históricamente, la inflación venezolana ha aumentado al producirse devaluaciones del bolívar, que pudieron a su vez ocasionar caídas del valor de los inmuebles (al expresarlos en dólares). También resalta la relativamente alta correlación entre los rendimientos de los bienes raíces y la tasa de crecimiento de la economía (0,44), lo cual es consistente con la existencia de un fuerte componente cíclico (de precios y de actividad) del sector de bienes raíces en Venezuela. Este hallazgo también se ha reportado internacionalmente (Donahue y otros, 2009).

Evolución de los precios de oferta de los apartamentos en Caracas, abril 2014-junio 2016

(dólares corrientes por metro cuadrado)



Nota: los datos fueron reexpresados en dólares a la tasa de cambio libre o paralela del mes respectivo.

Fuente: cálculos basados en los datos de los boletines trimestrales de la Cámara Inmobiliaria de Venezuela.

Correlaciones entre instrumentos de inversión y variables macroeconómicas 1987-2011

	Acciones Ven	Inmuebles CCS	Acciones EEUU	Bonos públicos EEUU	Inflación Ven	Inflación EEUU	PIB Ven
Acciones en Venezuela	1,00	-0,01	-0,03	-0,12	0,10	0,38	0,13
Inmuebles en Caracas		1,00	0,22	0,34	-0,20	0,17	0,44
Acciones en Estados Unidos			1,00	-0,01	0,29	-0,17	-0,09
Bonos públicos de Estados Unidos				1,00	-0,14	-0,04	0,12
Inflación de Venezuela					1,00	0,20	-0,36
Inflación de Estados Unidos						1,00	0,33
PIB de Venezuela							1,00

CCS: Caracas. Ven: Venezuela.

Fuentes: Reuters (www.reuters.com); Chacón y Asociados Consultoría Inmobiliaria, C.A. (s/f); Carvallo, Pagliacci y Chirinos (2012).

Una decisión compleja

Invertir en inmuebles es un proceso complejo que requiere el análisis de variables tales como rendimientos esperados, aversión al riesgo, liquidez actual y esperada, horizonte de inversión, aspectos fiscales y legales, y conocimiento del mercado inmobiliario (Garay y Llanos, 2007). Del análisis de esas variables resultará la recomendación sobre cuánto invertir en bienes raíces y el porcentaje que se dedicará a inversiones directas e indirectas en esta clase de activos.

REFERENCIAS

- Carvallo, O., Pagliacci, C., y Chirinos, A. (2012): «¿Qué determina los precios del mercado inmobiliario en Venezuela? Una historia sobre renta petrolera y fragilidad financiera». Banco Central de Venezuela, Colección Economía y Finanzas, Serie de Documentos No. 138.
- Chacón y Asociados Consultoría Inmobiliaria, C.A. (s/f): «Precios del metro cuadrado de los apartamentos en Caracas». Caracas.
- Donahue, M., Garay, U., Jaffarian, E., Lhabitant, F., Mathonet, P-Y., Meyer, T., Spurgin, R. y Stevenson, S. (2009): *CAIA level II: advanced core topics in alternative investments*. Hoboken: Wiley.
- Garay, U. (2016c): «La relación riesgo-retorno en ambientes de elevada volatilidad: el caso de Venezuela». Papel de trabajo inédito. Caracas: IESA.
- Garay, U. y Llanos, J. (2007): *Invertir a largo plazo*. Caracas: Ediciones IESA.

REFRANES Y EXPRESIONES POPULARES APLICABLES A LA GERENCIA:

UNA SELECCIÓN PARA REFLEXIONAR CON BUEN HUMOR

Los refranes y expresiones populares contienen una gran sabiduría. Ciertamente, «hay de todo, como en botica» y se puede encontrar una variedad muy amplia. Pero también es cierto que algunos refranes, como los que se presentan en esta selección, pueden resultar muy útiles para la gerencia; en particular, sirven para enfatizar puntos clave y comunicarlos de forma recordable, con buen humor.

En recuerdo de Ligia Blanco de Antonorsi, madre y autora de refranero.

Marcel Antonorsi Blanco

SER GERENTE implica ejercer un liderazgo responsable. Ser gerente es más que tener el título del cargo. Para ser un buen gerente es preciso estudiar, reflexionar, practicar, evaluar, mejorar, con persistencia. La sensación de «tener la sartén por el mango» y estar «con las botas puestas» hace que a algunos puedan «irsele los humos a la cabeza». Es preferible la sabia humildad de no creerse un dios, pues «cuando Dios dice que sí, no hay santo que se oponga».

Aquello de que «gallo verdadero, lo mismo canta en su corral que en el ajeno» es cierto, pero es bueno recordar que se necesitan tiempo y esfuerzo para conocer el corral y poder ser gallo efectivo. Se ha dicho que «es mejor ser cabeza de ratón, que cola de león». Seguramente es mejor tener la capacidad para ser también cabeza de león y cola de ratón.

La autoridad es necesaria porque «donde manda capitán no manda marinero». Pero evita el autoritarismo del «jefe es jefe aunque tenga cochochos», que «manda más que un dinamo» y siempre quiere «llevar la voz cantante». Ejerce tu autoridad con conciencia y tacto, porque «lo cortés no quita lo valiente» y «quien puede lo más, puede lo menos». Quien puede dar órdenes e instrucciones lo puede hacer de buena manera. Conviene conocer bien las capacidades y actitudes del equipo, porque «una cosa piensa el burro y otra el que lo arrea». Pero nada de «burros»: los colaboradores son personas pensantes, competentes, que aportan.

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA.

Al pan, pan, y al vino, vino

La comunicación es clave. «Hablar sin pensar es como disparar sin apuntar». Es preciso preparar bien la comunicación. Es verdad que «a buen entendedor pocas palabras bastan». Pero no es fácil. A veces es «como hablar con la pared», porque puede haber alguien «más sordo que una tapia».

Comunicar claramente implica «llamar las cosas por su nombre», «poner los puntos sobre las íes» y llamar «al pan, pan, y al vino, vino», sin confusiones ni eufemismos. Como «a las palabras se las lleva el viento», es conveniente reiterar el mensaje con un «te lo digo, te lo digo y te lo vuelvo a decir».

«El hombre peca más por lo que dice que por lo que hace». No estés todo el tiempo hablando como un perico: «el silencio suele ser más elocuente que las palabras». «El que poco habla, mucho dice» y «cuando todo el mundo habla, nadie escucha». Haz silencio y escucha para informarte y comprender.

Una mano lava la otra, y las dos lavan la cara

Es frecuente la situación de «muchos caciques y pocos indios», siendo que todos son «indios» necesarios, incluido el «cacique». Para hacer y lograr es preciso trabajar en equipo porque «en la unión está la fuerza». Si «para bailar tango se necesitan dos», para hacer muchas cosas se necesitan equipos efectivos de dos, tres, varios. Cada uno debe tener claro su aporte y su responsabilidad, no sea que «donde todos sirven para todo, nadie sirve para nada». Es estar «juntos, pero no revueltos».

Se requieren cooperación y sinergia para que «una mano lave la otra, y las dos laven la cara». Nada mejor que «todos para uno, y uno para todos». Con los socios ocurre que «de tal palo tal astilla». Las afinidades de competencias y proyectos se deben a que «Dios los cría y ellos se juntan», porque son «caimanes del mismo pozo». Pero, atención, asóciate bien, pues «dime con quién andas y te diré quién eres».

Pensar con los pies en la tierra

Un gerente debe analizar, evaluar, decidir. No pienses «a tontas y a locas». Aclara bien tus ideas para no «confundir la gimnasia con la magnesia». Siempre es imprescindible aquello de «conócete a ti mismo», porque tú eres tu principal recurso. Es sensato aquel que «sabe dónde le aprieta el zapato».

Cuando vayas a tomar una decisión pon empeño y «consulta con la almohada». No pretendas ser quien «sabe más que pescado frito» y busca apoyo, porque «quien no oye consejo no llega a viejo». «Darle largas al asunto» puede ser conveniente, si facilita la solución, pero no por incapacidad o miedo de decidir.

Ten sentido de realidad «con los pies en la tierra» para no «creer que la luna es pan de horno» y resulte que «cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia». Un gerente chiflado que esté «más loco que una cabra» y parezca que «le falta un tornillo» vuelve loco a su equipo y a su organización.

Revisa las experiencias de otros porque «ha pasado mucha agua debajo de los puentes» y no conviene «reinventar la

rueda». Debes estar consciente de tus paradigmas o modelos mentales, pues «nada es verdad ni es mentira, todo depende del cristal con que se mira». «No hay peor ciego que quien no quiere ver», porque sus prejuicios se lo impiden. «Vale más tuerto que ciego». No confundas a los demás con un «ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario» o con argumentos y decisiones «sin pies ni cabeza».

El que quiere besar busca la boca

Todo gerente, en su ámbito, es un estratega y un planificador. Es preciso definir bien el negocio para «estar en algo». Una estrategia «a la buena de Dios» termina por «andar en las nubes» y «dar palos de ciego». Una buena estrategia posee foco: «a quien asa dos conejos, uno de los dos se le quema» y «quien mucho abarca poco aprieta». «El que quiere besar, busca la boca», se enfoca y la encuentra.

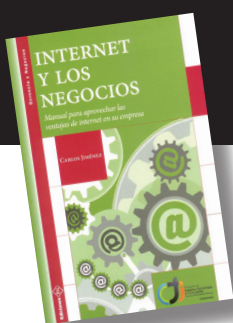
Enfrentar la incertidumbre no implica selección al azar del tipo «de tin marín de dos pingüé, cúcara mácara títere fue». Usar análisis, escenarios, previsión, es más conveniente. La estrategia requiere reflexión y decisión para apuntar bien. No es tan fácil como «pegarle un tiro al piso», es bastante menos obvia: «ni tan alto que queme al santo, ni tan bajo que no lo alumbré». No vale lo de «ni chicha ni limonada». La estrategia es chicha o limonada.

Hay que enfocar bien para comenzar y seguir bien porque «árbol que nace torcido, nunca su rama endereza». Hay que tratar de «entrar por la puerta grande» o «por la calle del medio». «Como vaya viniendo vamos viendo» puede ser un complemento de flexibilidad, para hacer seguimiento y reaccionar dentro de un marco inteligente. «De los males, el menor» es una estrategia minimax que puede ser válida: imaginar que ocurrirá lo peor y escoger lo menos malo.

Es necesario conocer las fortalezas y debilidades propias para pretender lo posible, porque «el que no sabe monear tiene que comer del suelo». Hasta que aprenda a subir a los árboles, la estrategia tendrá que desenvolverse en el suelo, pues «cochino no come jobo porque no mira p'arriba, pero lo come en el suelo que es la misma lavativa».

Los objetivos y prioridades ayudan a enfocar y no «gastar pólvora en zamuros», sino en lo que verdaderamente vale la pena. Pero «no hay que poner todos los huevos en la misma canasta», lo cual recuerda la conveniencia de la diversificación y la capacidad de respuesta. Con la estrategia no ocurre que «la suerte está echada». La suerte viene de la buena estrategia combinada con la buena ejecución. Escenarios y planes B permiten ver posibilidades y preparar reacciones, porque «más vale un «por si acaso» que un «quién lo hubiera sabido»». Es preciso prepararse, por si acaso.

No sirve el estratega que «no sabe dónde está parado», peca por «no tener los pies en el suelo» y termina por «pedirle peras al olmo». Seguramente, las cosas no tendrán una evolución lineal segura. Es conveniente pensar en escenarios,



INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



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

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

porque «es mejor prevenir que lamentar» y «hombre precavido vale por dos». Prepara un plan B. Si has planificado y preparado un cronograma sabrás qué hacer hoy y mañana: «no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy». Hace falta una actitud positiva y de éxito calculado, porque «el que no espera vencer, ya está vencido».

La ocasión la pintan calva

Las oportunidades son un ingrediente clave para progresar, pero solamente aparecen si las buscas, las identificas y puedes aprovecharlas. Es verdad que «la ocasión la pintan calva», porque, si la dejas pasar, no puedes tomarla del cabello para retenerla.

Iniciativa y dinamismo son vitales porque «el que madruga coge agua clara» y «quien pega primero pega dos veces». También hace falta velocidad, porque «cuando usted va, yo ya vengo». Si no aprovechas la oportunidad, otro puede hacerlo: «el que se va de villa pierde su silla».

Evalúa bien para identificar las oportunidades que te convienen y puedes aprovechar. Toda oportunidad tiene sus costos: «para hacer una tortilla hay que romper los huevos». ¿Vale la pena la tortilla? ¿Tienes los huevos para prepararla? Si bien «tocar la puerta no es entrar», conviene tocar para que se abra la puerta y puedas entrar si te conviene.

Bueno, bonito y barato

Conocer el mercado y ofrecer servicios y productos de calidad marca la diferencia. Evalúa el mercado para identificar sus tendencias: «por los vientos que soplan». «Cuando el río suena piedras trae». El mercado suele anunciar problemas, y también oportunidades.

No es verdad que «entre gustos y colores, no han escrito los autores». Es posible identificar los gustos y colores de los clientes para responder adecuadamente a sus necesidades y que tu producto o servicio tenga una diferencia competitiva,

Ten sentido de realidad «con los pies en la tierra» para no «creer que la luna es pan de horno» y resulte que «cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia». Un gerente chiflado que esté «más loco que una cabra» y parezca que «le falta un tornillo» vuelve loco a su equipo y a su organización

que no sea «como llevar chivos pa' Coro». Parece verdad que «Nadie da nada a cambio de nada». Le debes ofrecer al cliente algo para que compre. «Con esperanzas no se va al mercado».

Para alabar un producto o servicio se suele decir que es «bueno, bonito y barato». Pero, cuidado, «barato» se refiere a un precio adecuado, no a mala calidad, porque «lo barato sale caro». Busca siempre la calidad, lo bueno, lo excelente; aunque «de lo bueno, poco» puede ser una estrategia de diferenciación por calidad. El gerente necesita buen ojo, porque «el ojo del amo engorda el ganado», para asegurar la satisfacción de su cliente y la rentabilidad de su negocio.

La pelea es peleando

La competencia está siempre presente, y nunca termina. «Llueva, truene o relampaguee» es necesario competir porque «el que no arriesga, ni gana ni pierde». No es cosa de «dejar hacer, dejar estar, dejar pasar», sino de competir verdaderamente.

Cuidado: «no hay enemigo pequeño». Aunque el competidor no es propiamente un enemigo, es necesario «cuidarse las espaldas» y «dormir con un ojo cerrado y otro abierto». Vi-

gila las condiciones del mercado porque «lo que es igual no es trampa». «La pelea es peleando», pero con reglas claras. Además, «cuando las barbas de tu vecino veas arder, pon las tuyas en remojo», porque estás en el mismo mercado.

Es preciso desarrollar capacidad competitiva por aquello de que «en la tierra de los tigres hay que aprender a roncar». La velocidad también cuenta para porque «tigre come por lo ligero». Asegúrate de conocer a tus competidores para evitar lo de que «nadie sabe de las goteras en el techo del vecino». Los competidores tienen fallas que puedes aprovechar competitivamente.

El diablo está en los detalles

Hay que poner en práctica la estrategia y los planes: ejecución, acción, operaciones, ventas... Sin duda, «el diablo está en los detalles», en los detalles de la ejecución. Un buen gerente «donde pone el ojo, pone la bala». Apunta bien con la estrategia y dispara con la ejecución, para «arrimar la bola al mingo», porque «barco parado no gana flete».

La dificultad está en la ejecución: «dibujar una paloma es muy fácil de verdad, ponerle el pico y que coma, esa es la dificultad». Ojalá fuese tan fácil como «dicho y hecho». En la práctica, «del dicho al hecho hay mucho trecho». Para que ocurran las cosas hay que «agarrar el toro por los cuernos» y no «cruzarse de brazos».

Actuar significa ir hacia delante, porque «pa'lante es que brinca el sapo aunque le puyen los ojos», «pa'trás ni pa'coger impulso» y «chivo que se devuelve se 'esnuca». La actitud puede ser «contra viento y marea», si se asegura inteligencia y flexibilidad. No caben el titubeo y la indecisión de «pa'lante y pa'trás, como santo en procesión».

No caigas en la tentación de «correr la arruga» para que «el que venga atrás que arree». «Asume tu barranco», con perseverancia y dedicación («el que persevera, alcanza»), con buen ritmo, sabiendo que «del apuro no queda sino el cansancio», que es preciso «darle tiempo al tiempo», «con paciencia y salivita», «sin prisa, pero sin pausa», aunque a veces sea necesario correr, con una ejecución constante que «no moja, pero empapa».

Ante cualquier imprevisto «más vale maña que fuerza» y estar preparados para reaccionar: «cayendo y corriendo, como la iguana». Es necesario prepararse para progresar, porque «no se puede correr antes de caminar», sin caer en tentaciones nerviosas para «no cambiar de caballo en medio del río». «No dejes camino por vereda».

Ante la tentación de pensar demasiado conviene recordar que «primero la obligación y después la devoción». Aunque no siempre se puede seguir la orden de «preparados, apunten, fuego», la dinámica de la gerencia muchas veces obliga a hacer fuego, apuntar, preparar, fuego, fuego...

A ponerse alpargatas, porque lo que viene es joropo

Atención a los imprevistos y las crisis, para reaccionar bien y a tiempo. «En mar de bonanza cualquier bote avanza», pero como «la vida es una tómbola» puede ocurrir el peor escenario en algún momento. No es bueno si solamente «te acuerdas de Santa Bárbara cuando llueve». Es preciso prever una lluvia, o algo peor.

El día menos pensado puedes encontrarte «entre la espada y la pared». La actitud adecuada es la realista: mantener un grado de temor apropiado, recordando que «al que lo mordió culebra, lo asusta hasta un lagartijo». Si te has preparado con un plan B y tienes capacidad de reacción puedes poner «al mal tiempo buena cara» y pensar que «cuando

Dios cierra una puerta siempre abre una ventana». Sin duda es un consuelo que, haciendo lo necesario para superar la crisis, «después de la tempestad viene la calma», porque «no hay mal que dure cien años ni cuerpo que lo resista» y «el sol sale para todos».

«Después de que el barco se hunde, todo el mundo es capitán» recuerda que la gracia está en ser un buen capitán, para que el barco continúe navegando. Cuando hay problemas surge la tentación de «cortar por lo sano»: despedir personal, recortar gastos. Cuidado, «ajustarse el cinturón» requiere visión de conjunto y criterio para no dañar lo que sirve. Recuerda que «con la vara que midas, serás medido».

Poner las cosas en su lugar

Organizar y administrar bien los recursos son funciones clásicas de la gerencia. No vale que «cada quien tiene su manera de matar pulgas». Es preciso mantener procesos eficientes y conocidos. No puede ser que tu departamento esté «más desordenado que cajón de sastre». Es necesario «poner las cosas en su lugar»: «un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar». Y ser previsor: «mejor que limpiar es no ensuciar».

Lo cierto es que «cuentas claras conservan amistades»; además, nada como «las cuentas claras y el chocolate espeso». Un buen financiamiento se basa en dos supuestos: «el que paga lo que debe sabe lo que tiene» y, sobre todo, «no hay plazo que no se venza ni deuda que no se pague».

Más vale un mal arreglo que un buen pleito

Buscar acuerdos mediante la negociación, la mediación y el arbitraje es la mejor vía para resolver conflictos. Ojalá no estés con tu gente «como perros y gatos» y que tu trabajo no sea «como sentarse en un hormiguero».

Recuerda que «la mejor pelea es la que se evita» y, ojalá, nunca te ocurra que «entre abogados te veas». Busca negociar, arbitrar, mediar para no tener que pelear. Además, si «donde hubo fuego, cenizas quedan», conviene asegurar que en los acuerdos todos ganen, para apagar todo rastro.

La mujer del César

Es necesario desarrollar y cuidar la reputación y la imagen. Ello implica actuar éticamente «con todas las de la ley». Cuidado, porque «la ocasión hace al ladrón», y recuerda que «el crimen no paga». Más de uno se ha arrepentido de «venderle el alma al diablo», «bajarse de la mula» y «echarle tierra al asunto».

La importancia tanto de la reputación como de su percepción es lo que enseña la expresión «la mujer del César no solo debe ser honrada, sino parecerlo»; además, «las apariencias engañan». Pero la reputación no debe ser tiesa, intocable e inútil «como un jarrón chino». Tampoco basta con «cría fama y acuéstate a dormir». A la reputación es necesario respaldarla y mantenerla.

Tarde piaste, pajarito

En el fracaso tal vez te provoque «tirar la toalla», irte «a llorar al valle» y quedar «comiéndote un cable» diciendo «boto tierrita y no juego más». No es eso lo que se espera de un gerente. Hay que asumir la responsabilidad y aprovechar para aprender porque «desde que se inventaron las excusas, todo el mundo queda bien». Hay que aprender y mejorar, sin excusas.

El fracaso no implica «pagar justos por pecadores». Tampoco consiste en que «unos chupan la naranja y otros pasan la dentera». Tal vez sea preciso un «borrón y cuenta nueva», porque «para todo hay remedio, menos para la muerte». Prepárate bien y a tiempo, para que no te digan «tarde piaste, pajarito».

A lo hecho pecho: responsabilidad y trabajo bien hecho


Del gerente se espera que asuma la responsabilidad por su tarea, pues «el que tiene tienda que la atienda, si no que la venda», y por las consecuencias de sus acciones: «a lo hecho, pecho». La ociosidad es la madre de todos los vicios; especialmente, la ociosidad del flojo. Nada de flojera: «¡Échale bola!». El trabajo puede y debe ser una labor creativa y grata que te haga gozar «más que carajito en piñata».

Barriga llena, corazón contento

Reconoce y celebra tus logros, sin caer en aquello de que «vas pa'l cielo y vas llorando». Asegura el refuerzo positivo para el equipo.

Muchos dicen que «no hay nada más peligroso que el éxito», porque puede llevar a «dormirse en los laureles». Para el que se confía demasiado y no mantiene sus capacidades, tal éxito le durará «lo que dura un peo en un chinchorro». Cuando el trabajo está bien hecho y los logros son efectivos, sin dudarlos: buenos resultados, corazón contento.

Para muestra basta un botón

El juego no termina... Hay muchísimos refranes y expresiones populares que pueden inspirar y ayudar a comunicar de manera recordable. Para muestra, recuerda estos botones. ¿Qué te parece? «El que ríe de último ríe mejor». 

OBRAS DE CONSULTA PARA REFLEXIÓN Y DISFRUTE

- Blanco de Antonorsi, L. (1994): *De todo como en botica: selección de refranes y dichos venezolanos*. Caracas: Fundación Edmundo y Hilde Schnoegass.
- Carrera Sibila, A. (2012): *Refranero oriental*. Barcelona: Fondo Editorial del Caribe.
- D'Alessandro Bello, M. E. (2009): *Diccionario del habla coloquial de Caracas*. Caracas: Fundación para la Cultura Urbana.
- Márquez Rodríguez, A. (1994): *Muestrario de voces y frases expresivas del habla venezolana*. Caracas: Fundación Polar.
- Núñez, R. y Pérez, F. J. (1994): *Diccionario del habla actual de Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pujol, H. A. (2010): *El refranero*. Caracas: Los Libros de El Nacional.
- Tejera, M. J. (1993): *Diccionario de venezolanismos*. Caracas: Academia Venezolana de la Lengua-Universidad Central de Venezuela.



EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



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

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

ATENCIÓN MÉDICA BASADA EN VALOR: ¿QUÉ ES Y QUÉ PROMETE?

Raúl Aular

La «atención médica basada en valor» propone medir los servicios médicos en términos relevantes para los pacientes. Con ello parece acercarse una revolución en la atención médica: el fin de la asimetría de información entre consumidores y proveedores, que dificulta a los pacientes valorar la calidad de lo que reciben.

ES UNA PREOCUPACIÓN universal: ofrecer atención médica de buena calidad, para todos y a un costo sostenible. Pero este problema no ha sido resuelto de manera eficaz en casi ninguna parte del mundo. Los países con economías avanzadas enfrentan el grave problema del ritmo de crecimiento de los costos de la atención médica, que se «tragan» un porcentaje creciente del producto interno bruto. Las economías de mediano y bajo desarrollo enfrentan los problemas derivados de una deficiente provisión de servicios de atención médica, con costos crecientes y difícilmente financiables por países que deben distribuir recursos escasos entre múltiples necesidades, todas urgentes e impostergables.

La asimetría de información entre «consumidor» y «proveedor», en el caso específico de los servicios de atención médica, está suficientemente documentada. En la provisión de atención médica los pacientes tienen grandes dificultades para comprender las características y la calidad del servicio que adquieren, lo que impide a este mercado lograr soluciones óptimas. Esta «falla de mercado» es la base para justificar la intervención de múltiples actores —el Estado, los colegios profesionales y las empresas dedicadas a la cobertura de riesgos médicos— en la relación proveedor-paciente.

La velocidad de la innovación tecnológica en medicina, el hecho de que la demanda es de suyo inelástica (la demanda difícilmente disminuye cuando el precio aumenta), la tendencia a suponer que mientras más moderno, costoso y sofisticado mejor es el servicio, y la deficiente medición del desempeño clínico según criterios estandarizados son elementos que se asocian con la escalada de costos, sin que esto se corresponda con una mejora objetiva, medible, en la salud de la población. Hay países que gastan más del doble que otros —como porcentaje de sus respectivas economías— sin que ningún indicador de salud de la población refleje esa inmensa diferencia en costos.

Raúl Aular, profesor invitado del IESA.

Han sido múltiples las intervenciones, iniciativas y estrategias ejecutadas con la finalidad de resolver el inmenso problema de ofrecer atención médica de calidad a todos y a costos sostenibles. Iniciativas de control de costos, implantación de sistemas de historias clínicas electrónicas, reingeniería, medicina basada en evidencias, implantación de protocolos clínicos, enfoque en la atención primaria y apalancamiento en tecnología de información son algunas de las acciones que se han emprendido en muchos hospitales del mundo con la finalidad de controlar los costos. Sin embargo, la curva ascendente se ha mantenido con pendiente positiva de manera inmutable por décadas.

Una estrategia que despertó expectativas fue la medicina basada en evidencias. Es una aproximación al ejercicio clínico ampliamente extendida y enseñada en las escuelas de medicina, que consiste en pedir pruebas científicas, derivadas de estudios con exigentes estándares metodológicos, para cada conducta clínica. De esta manera se evita que el médico indique estudios diagnósticos o intervenciones terapéuticas basados en su limitada experiencia personal, e incentiva a que justifique sus conductas con estudios que muestren el impacto esperado en los pacientes.

Entre los productos finales de toda investigación clínica en la búsqueda de pruebas del impacto de las intervenciones en los pacientes se encuentran los múltiples protocolos médicos que sirven de guía a los proveedores de servicios. La aplicación de protocolos de atención médica, validados por prestigiosas instituciones académicas e investigación clínica, constituye la forma de trabajar de acuerdo con las mejores prácticas y, en muchas oportunidades, un requisito fundamental para que un hospital o cualquier otra organización de salud obtenga acreditación de organismos reguladores.

El desempeño de la industria de la atención médica no ha cambiado significativamente, a pesar de los inmensos esfuerzos de gerentes, estrategias, médicos y muchos otros profesionales. Persisten costos que se hacen insostenibles y una fragmentación de los servicios que pone a los pacientes a «peregrinar» de departamento en departamento y de institución en institución, para «ensamblar» un producto final que nadie ofrece completo y armado.

Imagine qué pasaría si en un restaurant los clientes fueran atendidos como cuando los pacientes van a un hospital. Cuando un cliente entra a un restaurant y desea cenar un centro de lomito a la pimienta con vegetales al vapor, simplemente pide el plato, se lo traen a la mesa y luego se lo facturan. Si el restaurant funcionara como un hospital, el cliente tendría que pedir una cita con el experto en carnes, luego otra con el experto en vegetales, luego otra con el departamento de especias y cocción. Iría, paso a paso, con su plato en la mano, y obtendría los componentes de su producto final, que debe armar por su cuenta a lo largo de una peregrinación de un especialista a otro. Al final no le facturarán el plato que pidió, sino 300 gramos de lomito, 5 de pimienta, 20 de sal, 100 de mantequilla, 100 de brócoli, 1 hora de servicios de cocción, limpieza y adecuación de cubiertos, mesa y silla e incluso 200 litros de aire ambiente acondicionado.

Este ejemplo puede lucir exagerado, pero es exactamente lo que sucede cuando se visita un hospital o clínica en la mayor parte del mundo. Adicionalmente, si el cliente tuviera una queja en relación con el plato que pidió le pueden decir que esa queja no es relevante porque su lomito a la pimienta fue elaborado por especialistas de acuerdo con todos los protocolos del caso validados empíricamente y que,

aunque tenga una queja, en realidad todo se hizo como se debía hacer. Obviamente, a muy pocos clientes les importan los procedimientos o las acreditaciones de procesos que el restaurant tenga. La gerencia prestará mucha más atención a lo que le importa al cliente (el servicio, la calidad y el sabor de la comida, y que en la digestión de los alimentos no haya «complicaciones»). Pero si usted va a un hospital las cosas que al paciente le importan —cuándo arranco a trabajar de nuevo, cuándo no tendré dolor, cuándo puedo correr otra vez, cuándo podré comer torta de chocolate— prácticamente no se miden y raramente están bajo el radar de la gerencia o la dirección médica.

Los servicios médicos se pagan, en casi todo el mundo, según el esquema de tarifa por servicio (*fee for service*); es decir, si el hospital ejecuta el procedimiento se procede al pago. Pero casi nadie mide el impacto de ese procedimiento para el paciente. Si un paciente debe implantarse una pró-

La medicina basada en evidencias evita que el médico indique estudios diagnósticos o intervenciones terapéuticas basados en su limitada experiencia personal, e incentiva a que justifique sus conductas con estudios que muestren el impacto esperado en los pacientes

tesis de rodilla, al terminar la cirugía se procede al pago por el procedimiento realizado, independientemente de si el paciente logra caminar de nuevo a las dos semanas o pueda hacerlo después de tres meses. Si las diferencias en desempeño clínico son consistentes, es probable que si el paciente pudo caminar de nuevo a las dos semanas haya sido operado en una institución cuyos procesos se ejecutan de forma confiable, se usa instrumental y equipamiento avanzado, los médicos tienen un grado superior de entrenamiento y las enfermeras están especializadas. Sin embargo, muchas veces se paga el procedimiento sin tomar en cuenta las diferencias en desempeño clínico: dado que ambas intervenciones corresponden al mismo diagnóstico y tienen el mismo nombre se pagan igual, aunque sean dos servicios muy diferentes.

¿Hay solución? ¿Qué se puede hacer?

¿Qué se puede hacer para que los servicios de atención médica sean entregados y pagados de forma «empaquetada», ensamblada según lo que es importante para los pacientes, de manera que se pueda evidenciar la calidad con indicadores pertinentes y comprensibles para ellos, y minimizar así el efecto de la asimetría de información?

Desde hace más de diez años se ha estudiado la posibilidad de adoptar una estrategia radicalmente diferente para los servicios de atención médica: la atención médica basada en valor. Esto implica utilizar como indicador máximo el valor entregado al paciente, medido como desempeño clínico, determinado con indicadores pertinentes y comprensibles para el paciente, dividido entre los costos totales de atención. El desempeño clínico debe medirse, no por intervención o procedimiento, sino por condición clínica completa; es decir, si un paciente consulta por una fractura de húmero no se mide el desempeño de la consulta de emergencia ni de la cirugía: se mide el desempeño obtenido a partir de todas las acciones dedicadas a resolver esa condición clínica hasta que el estado de salud se recupera, no solo hasta el momento en el cual el paciente es dado de alta, sino hasta su evolución posterior. Este desempeño se divide entonces

entre los costos totales incurridos por ese paciente y se calcula el «valor entregado».

Una clara ventaja de esta aproximación es que nadie puede pretender reducir costos en detrimento del desempeño clínico del paciente, porque el valor no depende solo de «gastar menos». Tampoco puede nadie ejecutar acciones que suban los costos sin que tengan impacto positivo en el desempeño clínico (medido con indicadores pertinentes y comprensibles para el paciente), porque afectaría negativamente el valor entregado. Medir el desempeño en términos de valor para el paciente permite alinear estratégicamente las acciones en torno a un indicador objetivo lo suficientemente holístico para asegurar el foco estratégico de organizaciones tan complejas como hospitales y clínicas.

Una aproximación a la gerencia de hospitales y clínicas hace surgir una serie de preguntas:

- ¿Cómo medir el desempeño clínico de forma comparable y confiable, y tomar en cuenta las considerables diferencias entre los pacientes?
- ¿Cómo obtener la información si el paciente ya no está hospitalizado?
- ¿Cómo puede medirse el costo de atención por cada condición para cada paciente, y tomar en cuenta no solo los costos directos, sino la gran cantidad de costos fijos que deben distribuirse adecuadamente?
- ¿Qué tipo de tecnologías de información se requiere para que un esfuerzo tan significativo y exhaustivo de medición no consuma recursos gerenciales inaceptablemente altos?
- ¿Qué puede probar que la atención médica basada en valor no es solo una conceptualización teórica inaplicable en la práctica?
- ¿Qué relevancia puede tener esto en un entorno como el venezolano, donde abruman tantas necesidades y requisitos básicos?

Estas preguntas no son originales. Hay gente que se ha preguntado lo mismo y, no solo eso, que ya trabaja en la solución de estos problemas, obtiene éxitos tempranos y ex-

Si usted va a un hospital las cosas que al paciente le importan —cuándo arranco a trabajar de nuevo, cuándo no tendré dolor, cuándo puedo correr otra vez, cuándo podré comer torta de chocolate— prácticamente no se miden y raramente están bajo el radar de la gerencia o la dirección médica

pande los principios de la atención médica basada en valor hacia audiencias globales cada vez más relevantes. El estado del arte en la atención médica basada en valor puede resumirse en siete puntos:

- Uno de los principales propulsores y líderes intelectuales de la creación y la difusión de la atención médica basada en valor es el profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard.
- El centro dirigido por el profesor Porter en Harvard (Centro para la Estrategia y la Competitividad) junto con el Boston Consulting Group y el Instituto Karolinska de Estocolmo fundaron hace cuatro años el Consorcio Internacional para la Medición de Desempeño en

Salud (ICHOM, por sus siglas en inglés), con dos sedes principales, en Boston y en Londres.

- ICHOM ha emprendido un esfuerzo monumental de creación de equipos globales para crear estándares de medición de desempeño por condición clínica ajustados al riesgo de cada paciente. Esas guías están disponibles en internet y ya se utilizan en varios centros piloto en el mundo.
- ICHOM creó el Tech Hub, una comunidad de desarrolladores de *software* dedicados a facilitar la medición de indicadores por parte de los pacientes, con herramientas amigables y de fácil comprensión.
- ICHOM ha establecido una alianza estratégica con la empresa irlandesa ICON, líder global en tecnología de información para el seguimiento de ensayos clínicos, con la finalidad de comenzar a crear bases de datos estructuradas que permitan esfuerzos para establecer prácticas de referencia globales.
- El interés en la atención médica basada en valor ha permitido crear un equipo de evaluación en el Foro Económico Mundial, con la finalidad de explorar el valor potencial de ejecución para proyectos globales.
- Se han organizado dos eventos globales de la comunidad ICHOM: el primero el año pasado en Boston y el segundo en mayo de este año en Londres, con más de 800 personas de los cinco continentes entre directores médicos, académicos, gerentes y encargados de formular políticas públicas. Entre los panelistas se encontraban la ministra de Salud de Bélgica, el ministro de Salud de Portugal, el presidente global de Medtronic, el jefe de Información y Estadísticas de la OECD, el presidente del Boston Consulting Group y el profesor Porter, entre otros expertos globales.

Todos estos esfuerzos y avances han hecho que la atención médica basada en valor sea una «amenaza creíble» y no una abstracción teórica. De hecho, hay organizaciones que miden su desempeño con los estándares elaborados por ICHOM.

Una de las instituciones emblemáticas es la Clínica Martini, en Hamburgo, Alemania, un hospital privado totalmente especializado en una condición clínica: el cáncer de próstata. Es un ejemplo especialmente relevante para ilustrar qué es la atención médica basada en valor y el impacto que puede llegar a tener. Las características organizacionales fundamentales de la Clínica Martini son:

- Está totalmente concentrada en una condición clínica, lo cual le permite manejar grandes cantidades de pacientes y tener escala económica y operativa para muchos procedimientos especializados.
- Mide sistemáticamente la evolución de cada paciente con los estándares desarrollados por ICHOM.
- Evalúa desviaciones de desempeño en reuniones semanales del equipo clínico y, si los indicadores muestran que el rendimiento de algún miembro del equipo disminuye inmediatamente se le incorpora a un programa de reentrenamiento. El líder fundador y director médico de la Clínica Martini también ha tomado el programa: no hay excusas.

Estas tres características de la Clínica Martini le han permitido lograr un desempeño organizacional superior a escala global, y permiten entender el impacto potencial de la medi-

Desempeño de la Clínica Martini y el promedio alemán en indicadores de cirugía prostática 2012

(porcentajes de casos tratados)

	Clínica Martini	Promedio alemán
Continencia total	93,55	56,70
Disfunción eréctil severa (un año)	34,70	75,50
Incontinencia urinaria severa (un año)	0,40	4,50
Sepsis	0,04	2,50
Goteo uretral	0,04	0,60
Embolismo pulmonar	0,10	0,80
Problemas en la curación de la herida	0,90	1,70
Perforación del intestino	0,20	1,70
Trombosis venosa profunda	0,40	2,50

Fuente: Clínica Martini (<https://www.martini-klinik.de/en/results/>).

ción sistemática del desempeño y la evolución de los pacientes mediante indicadores pertinentes y comprensibles para ellos. Los indicadores comparados con el promedio alemán están disponibles en su página de internet y muestran diferencias de magnitudes solo explicables por la implantación de una manera completamente distinta de hacer las cosas.

Estos resultados sorprendentes son consecuencia directa de un esfuerzo de mejora continua, basado en la medición sistemática de la evolución de los pacientes en una organización especializada en una condición clínica; es decir, hacer las cosas de forma muy diferente del promedio. En efecto, la forma más generalizada de proveer servicios de atención médica es el hospital general de múltiples especialidades: una organización de tamaño considerable en la cual trabajan médicos especialistas en casi todas las ramas de la medicina y donde se atiende, en consecuencia, todo tipo de pacientes. Esta forma de organización implica que, en una ciudad promedio, existan varios hospitales que manejen un volumen de medio a bajo en todas las especialidades. La consecuencia de manejar un bajo número de pacientes es que no se llega a la escala económica adecuada para que el equipo de salud obtenga la experiencia necesaria en procedimientos especializados. No es lo mismo manejar los pocos casos de cáncer de próstata de un servicio de urología promedio que manejar los más de 2.000 casos anuales que se atienden en la Clínica Martini. La escala permite que los médicos hagan lo que realmente les gusta, que sea económicamente viable tener equipos avanzados y costosos (como un robot), y que la experiencia práctica se traduzca en una diferencia abismal en lo referente al desempeño y la evolución de los pacientes. La medicina no es una ciencia abstracta que pueda ser aprendida solo con ejercicios de reflexión: es un arte, un oficio, y nada sustituye a la experiencia.

Implicaciones para Venezuela

Así como en la Clínica Martini se ha logrado alinear a toda una organización hacia la maximización del valor entregado a los pacientes, otras instituciones están haciendo lo mismo (en Holanda, Estados Unidos, India, Singapur, Australia, Reino Unido y muchos otros países), no solo con respecto al


cáncer de próstata, sino con muchas otras condiciones clínicas para las cuales existen guías de medición estandarizadas desarrolladas por ICHOM, como enfermedad coronaria, cataratas, enfermedad de Parkinson y embarazo, entre otras. Aprovechar la oportunidad que puede estar detrás de una ejecución global de estrategias orientadas al valor depende, en gran medida, de la prioridad que le asignen al tema gobiernos, organismos multilaterales y otros actores relevantes en el diseño y la ejecución de políticas públicas.

Esto tiene implicaciones importantísimas en la manera como se conciben, diseñan e implantan las políticas públicas orientadas a la provisión de atención médica; en el caso de Venezuela las implicaciones son aún más relevantes, pues en el país es inevitable y urgente iniciar un ambicioso proceso de reflexión, estudio, diseño, dimensionamiento y definición de políticas públicas para resolver los apremiantes problemas de hospitales y clínicas. No contar con atención médica de calidad, además de causar sufrimientos, es una barrera ineludible para el desarrollo económico. Cualquier esfuerzo dirigido a implantar un sistema de atención médica sostenible, integrado, universal y de excelente calidad para todos los venezolanos debe tomar en cuenta el camino recorrido por otros países y evitar repetir estrategias de cuyo fracaso ya haya pruebas.

Venezuela enfrenta un problema muy básico de escasa oferta de servicios y, precisamente por tener problemas tan básicos, existe la oportunidad de formular una estrategia general. Es como tener un papel en blanco. Entre las decisiones estarán la forma de organizar la nueva infraestructura y la lógica de funcionamiento del sistema. ¿Se construirán nuevos hospitales generales multiespecialidad o se dará preferencia a instituciones orientadas a una condición clínica?

El desempeño clínico debe medirse, no por intervención o procedimiento, sino por condición clínica completa; es decir, si un paciente consulta por una fractura de húmero no se mide el desempeño de la consulta de emergencia ni de la cirugía: se mide el desempeño obtenido a partir de todas las acciones dedicadas a resolver esa condición clínica hasta que el estado de salud se recupera

¿Qué relevancia tendrá y cómo se integrará la tecnología de información para que la información de las distintas instituciones sea comparable, pertinente y estandarizada? ¿Se implantará un sistema único de historias clínicas electrónicas que permita más transparencia y seguridad? ¿Se mantendrán presupuestos diseñados centralmente o se diseñará un sistema que permita a las distintas organizaciones vincular su robustez financiera con su desempeño? ¿Cómo se medirá el desempeño organizacional y profesional? ¿Cuánta libertad tendrán los hospitales para desarrollar estrategias de origen local? ¿Cómo se vincularán los sistemas público y privado?

Todas estas preguntas tienen respuestas radicalmente diferentes, de acuerdo con los paradigmas con los que sean abordadas. Lo peor que puede ocurrir, ante la oportunidad de moldear la atención médica del futuro, es emprender la tarea con un equipamiento intelectual y paradigmas mentales equivocados. Hay muchas pruebas de lo que funciona y lo que no funciona. No es necesario repetir errores pasados: es más inteligente escarmentar en cabeza ajena. 

Cuatro claves para la autoinspiración diaria

ALFREDO C. ÁNGEL ■ Consultor internacional en gerencia y *coach* certificado ICC

En momentos de gran adversidad, hay cuatro preguntas recurrentes y depredadoras del autoimpulso que pueden ser transformadas en preguntas inspiradoras.

PONER EN EBULLICIÓN la voluntad de las personas para que se mantengan productivas es un gran desafío. ¿Por qué? Porque requiere inspirar: efecto de infundir o hacer nacer la energía para que las personas produzcan sin esfuerzo, con alto grado de compromiso, de forma gustosa y voluntaria. Inspirar a las personas para que se mantengan enfocadas, llenas de fuerza y en movimiento con intención —cuando la percepción social o la autopercepción están dominadas por fatalismo y desesperanza: «todo está muy caro, así es imposible», «no vale la pena hacerlo en Venezuela» o «lo mejor es irse a otro país»— es uno de los desafíos de mayor exigencia personal.

Navegar con confianza y determinación en el mar de la adversidad y la autopercepción de derrota es, sencillamente, «la prueba acida» del comportamiento humano. Además, lo que inspira a una persona puede perfectamente desinflar a otra, porque la inspiración para la acción autodirigida y voluntaria es normalmente una función de la percepción del sujeto. Si su percepción le dice, por ejemplo, «no hay nada que me motive», «no hay nada que valga la pena el esfuerzo», «no hay nada que me retenga aquí», entonces el desafío de la inspiración se multiplica.

¿Qué podría ocurrir si no se consigue un objeto o razón que encienda la motivación? ¿Cuál sería el destino de la felicidad humana si todo dependiera de la motivación que proviene de afuera? ¿Sería posible encontrar foco y dirección para actuar en ausencia de algún objeto material de motivación? ¿Desaparecería la inspiración para actuar sin algún estímulo externo disparador? Muy pocas personas pueden inspirarse por sí mismas o saben motivarse de forma independiente.

La práctica de la autoinspiración

¿Qué puedes hacer para motivarte en momentos difíciles? Convierte a «tu mente» en tu principal aliado. Científicamente se sabe que la tarea de la mente es funcionar sin fin, como «un mono que salta de rama en rama». Cuando anda de su cuenta, la automotivación es nula porque la ausencia de foco hace que se concentre en sus tres preferencias básicas: lo que no se ha hecho bien, lo que está pendiente de hacerse o lo que está en el futuro creando incertidumbre y miedo, pues al ser humano le aterra su incapacidad para adivinar. Es un componente biológico de la especie humana.

El cerebro está siempre en lo suyo: sobrevivir a los depredadores. Por ello percibe amenazas, aunque no las haya. Presupone la presencia de depredadores, y a la mente le encanta esta presuposición. El sufrimiento diario es el principal depredador humano contemporáneo, y es esencialmente mental. Quienes no pueden inspirarse son perseguidos por

viejos dolores y anticipan con ansiedad mucho dolor en el porvenir. Hacerse cargo de la propia mente es la clave para la autoinspiración en momentos de estrés y máxima dificultad.

Hay cuatro preguntas depredadoras de la autoinspiración, que son recurrentes y, además, independientes del entorno, de cualquier motivación externa, que activan la incapacidad de la persona para inspirarse, y la convierten en un pasivo de sí misma.

¿Soy capaz de hacerlo?

Esta pregunta, instalada en el inconsciente, es una granada de demolición, que supone la imposibilidad de hacer algo y, con ello, debilita la determinación y activa la parálisis. Se fundamenta en juicios descalificadores que convierten en certeza la inseguridad personal. Esta habilidad personal para «decirte cosas que no eres» puede ser neutralizada de inmediato con dos preguntas sustitutivas, que «te sacan de ese hueco». Antes de formularte la pregunta da un salto a la derecha o a la izquierda; con esta acción le dices a tu mente: «me salgo de donde estoy para pensar otra cosa de mí».

- ¿Cómo quiero hacerlo? Esta pregunta presupone en el inconsciente la certeza de que «puedo hacerlo, solo tengo que elegir el método».
- De las opciones disponibles, ¿cuál es la que más me gusta? Esta pregunta supone en el inconsciente, sin discusión alguna, que «tengo opciones» y, además, hay una que «prefiero».

¿Qué va a ocurrir?

La presuposición de esta pregunta es sumamente engañosa, pues da por cierto que «puedo adivinar». Supone opciones; pero, como no las conozco, «las tengo que inventar», con lo cual pongo a mi mente a hacer lo que más le gusta: especular sin fin sobre situaciones irreales. La mente lo hace en automático sin que «me dé cuenta». Esta pregunta depredadora lleva a buscar respuestas afuera, «me quita foco en el presente y lleva mi mente al futuro», la lleva a adivinar y a creer que efectivamente se puede anticipar el resultado, lo que debilita la atención, la conciencia y el autocontrol en el momento presente. Esta pregunta, que busca fantasmas en el futuro, puede ser neutralizada de inmediato con dos preguntas. Recuerda, antes de formularte las preguntas, da un salto a la derecha o a la izquierda porque así le dices a tu mente: «me salgo de esta rutina de pensamiento depredador».

- ¿Qué quiero que ocurra? Esta pregunta presupone en el inconsciente la certeza de algo específico que «veo claro: quiero que ocurra esto o aquello».

- b) ¿Cuáles características quiero que tenga el resultado? Esta pregunta le dice a la mente que hay una definición específica y que se conoce. Define y especifica lo que va a ocurrir y «me dice si voy por el camino correcto». Saca a la mente del diletantismo de la adivinación.

¿Cómo voy a salir de esto?

Esta pregunta «encarcela» a la persona, porque se fundamenta en la sensación de estar atrapada, sin salida posible, y activa inconscientemente la angustia y la desesperación por escapar, por huir. Todo el que se siente atrapado resulta incapaz de inspirarse. Lo más grave es que, como el proceso es inconsciente, la persona se induce un desangramiento energético y, de tanto huir, se crea «la realidad» de que «algo realmente me persigue», cuando es solo la mente la que huye de fantasmas. La mente «miedosa» es una mente bloqueada. Con razón decía Mark Twain: «Coraje es resistencia al miedo, maestría del miedo, no ausencia de miedo».

Este es el primer desbloqueo de la mente para convertirla en aliada. Reconocer que «tengo miedo» es la principal herramienta para «llenarme de coraje» y así neutralizar el efecto paralizante del miedo. Es también la más potente fuente de inspiración personal porque «me reconozco», me atiendo con integridad y aceptación, lo que fortalece el respeto propio que elimina la sensación de estar atrapado. Este sencillo ejercicio de conversación privada lleva a un segundo desbloqueo muy poderoso: darse cuenta de que «la voz en mi cabeza no es quien soy; en realidad, soy quien se da cuenta de ello». Este desbloqueo es un acto de liberación. Una mente liberada es una mente aliada, concentrada en la acción. Esta pregunta «carcelera» puede ser neutralizada de inmediato con dos preguntas. De nuevo, antes de formularte las preguntas, da un salto a la derecha o a la izquierda, porque así le ordenas a tu mente «cambia de modo depredador a modo activo».

- a) Como no es la primera vez que has estado en un desafío, en una situación difícil, pregúntate ¿qué he hecho todas las veces que he salido adelante en situaciones difíciles? Esta pregunta presupone en el inconsciente la certeza de que «ya he pasado por situaciones muy difíciles y he salido adelante». Además, presupone que soluciones, acciones, ideas, estrategias y recursos del pasado están disponibles para ser utilizados en el presente.
- b) De todos esos recursos ya probados, ¿cuál es el que mejor me sirve? Esta pregunta le dice a la mente «tengo salida, estoy en control, lejos de estar atrapado tengo

libertad para elegir opciones». La autopercepción de estar libre, sin paredes que «me atrapen», automáticamente neutraliza el miedo, desbloquea la parálisis e inspira la acción decidida.

¿De dónde saco la plata?

Nada es más depredador de la tranquilidad y el sosiego personal que la autopercepción de estar sin recursos económicos. Es como si estuviese desapareciendo el piso donde se camina o la casa donde se duerme. Es como si «me estuviesen quitando la posibilidad de ser feliz». La creencia de que solo el dinero «me protege de la posibilidad de perder el control de mi vida» activa en el inconsciente la certeza de que fuerzas depredadoras invencibles «vendrán a comerme» y «pueden hacerlo». Esta certeza demoleadora mata la inspiración personal: «solo con dinero puedo salir adelante. Sin dinero no soy nada». De hecho, el «¿de dónde?» de la pregunta declara la imposibilidad, la ausencia absoluta de ese algo. Con esta declaración inconsciente se dice algo más: «soy insuficiente para el desafío», «no me tengo a mí mismo». Esto es lo más grave: la sensación de ausencia, de no tener, de vacío. Esta sensación es psicológica, nunca física, sobre todo porque ocurre en personas que no están en la indigencia material de vida, sino en indigencia mental. Lo primero, entonces, es construir una sensación de abundancia y de prosperidad. Y eso solo es posible con la certeza de que «soy suficiente», «tengo lo que se requiere para salir adelante». Una vez que introduzco en mi mente este pensamiento, me formulo dos preguntas.

- a) ¿Quién tiene los recursos? Esta pregunta le dice al inconsciente: «los recursos están disponibles en... solo tengo que acercarme a ellos».
- b) ¿Cómo me acerco a ellos? (banco, tarjeta de crédito, venta de activo, apoyo de familiar, apoyo de amigos, empeño de prenda valiosa, préstamo personal). Esta pregunta le dice al inconsciente que existen estrategias; solo requiero identificarlas y seleccionar la más efectiva para acceder a los recursos.

Así que, ya sabes, si quieres inspirarte en momentos de gran adversidad, conviértete a tu mente en tu principal aliada y transforma de inmediato las cuatro preguntas más recurrentes y depredadoras del autoimpulso en preguntas más inspiradoras de la acción decidida y con foco. Adelante con fuerza y determinación. ¡Namaste! 🙏

Quienes no pueden **inspirarse** son perseguidos por viejos dolores y anticipan con ansiedad mucho dolor en el porvenir. Hacerse cargo de la propia mente es la clave para la **autoinspiración** en momentos de estrés y máxima dificultad

LIDERAR EL TERCER SECTOR EN VENEZUELA

Quienes dirigen organizaciones del tercer sector necesitan gestionar de un modo tenaz e inteligente el recurso humano, para afinar su capacidad de respuesta ante el entorno. Hallar las claves de este liderazgo puede significar también encontrar las bases para la construcción de una sociedad civil comprometida con los principios de equidad y progreso.

Lorena Liendo-Rey
y Roddy Enrique Rodríguez

ES CADA VEZ más evidente el importante papel del sector sin fines de lucro en el fortalecimiento de la democracia. En todo el mundo se reconoce su capacidad para contribuir a impulsar el desarrollo, el crecimiento y la igualdad en el marco de las relaciones entre las empresas, el Estado y la sociedad. Las organizaciones civiles autónomas, eficientes y comprometidas con su misión se constituyen en garantes de la acción conjunta de los factores sociales para el logro del bienestar de los ciudadanos. Aunque Venezuela no es una excepción, las organizaciones de la sociedad civil han debido adaptarse a un entorno cada vez más incierto y adverso: incierto, porque el marco de regulaciones y la discrecionalidad con la que se cumplen no proporcionan directrices claras; y adverso, porque los obstáculos propios del sector (escasas fuentes de financiamiento, alta rotación de personal, crecientes necesidades de bienes y servicios, entre otros) se ven acrecentados por un contexto de múltiples restricciones en los ámbitos jurídico, económico y operativo.

Diversas organizaciones del tercer sector venezolano han podido, a pesar de las adversidades, mantener e incluso mejorar su desempeño, gracias a virtudes gerenciales como la resiliencia y la capacidad de adaptación a los cambios. Este comportamiento pareciera guardar una relación con la forma en que los líderes se desenvuelven e interactúan con sus equipos.

Estilos de liderazgo: del mundo empresarial norteamericano a la sociedad civil venezolana

En su artículo «Liderazgo que obtiene resultados» (*Harvard Business Review*, 2000), Daniel Goleman identificó seis estilos de liderazgo en la gerencia alta y media: cuatro (visionario, afiliativo, participativo, capacitador) brindan resultados positivos para un equipo de colaboradores, mientras que los otros dos (coercitivo y ejemplar), de ser empleados diariamente y sin medida, podrían incidir nocivamente en el ambiente de trabajo y afectar los resultados de la organización.

Para corroborar en el contexto venezolano la vigencia cultural de los hallazgos de Goleman se analizó el desempeño de diez organizaciones sociales, seleccionadas entre un

Lorena Liendo-Rey y Roddy Enrique Rodríguez, egresados de la maestría en Gerencia Pública del IESA. Actualmente ocupan cargos gerenciales en las ONG Sinergia (Venezuela) e Incide (Colombia), respectivamente.

Perspectivas de desempeño e indicadores

Perspectiva	Indicador (año final-año base)
Logro de misión/impacto	Variación de la cantidad de usuarios-beneficiarios atendidos en el período
Procesos internos	Número de actividades asociadas a la acción institucional
Recursos humanos	Variación neta del recurso humano (equipo, voluntarios de junta directiva y otros niveles, colaboradores)
Recursos	Variación real (ajustada por inflación) de los ingresos

conjunto de setenta organizaciones apreciadas por rasgos tales como reputación percibida, ámbito de acción y trayectoria institucional. El análisis comparativo del desempeño operativo, medido según el modelo del cuadro de mando integral creado por Kaplan y Norton en 1990, arrojó como conclusión que, en la sociedad civil venezolana las organizaciones más exitosas han sido lideradas por personas que combinan distintos tipos de liderazgo; particularmente, el liderazgo visionario con el democrático o participativo.

El líder del tercer sector venezolano: un visionario participativo

De las diez organizaciones estudiadas se seleccionaron las cinco con mejor desempeño comparativo, a fin de llevar a cabo entrevistas en profundidad con sus representantes. Estas entrevistas, complementadas con encuestas estructuradas a las autoridades, permitieron elaborar una clasificación de los estilos de liderazgo más empleados, según la frecuencia de utilización y el grado de identificación que sienten los líderes hacia cada estilo en particular.

Se destacan, en preferencia y frecuencia, los liderazgos visionario y participativo entre los líderes entrevistados. Sorprende a primera vista descubrir que estilos como el afiliativo o el capacitador (*coaching*) no tengan mayores puntuaciones. La explicación puede inferirse de la comprensión de la dinámica inmanente al sector que las organizaciones conforman, explicada por sus líderes.

El tercer sector está integrado por organizaciones más pequeñas y menos estructuradas que las organizaciones del sector privado lucrativo o las del sector público. Sus autoridades deben asumir, en muchas ocasiones, tareas que consumen tiempo y dedicación, y les impiden esmerarse en la gestión del recurso humano. Ello explica, por ejemplo, que el liderazgo capacitador no se emplee con la asiduidad que algunos de los entrevistados manifestaron desear.

Estilos de liderazgo más utilizados

Estilo	Identificación	Frecuencia	Promedio
Participativo	30	31	30,5
Visionario	27	29	28,0
Afiliativo	24	21	22,5
Ejemplar	22	18	20,0
Capacitador	17	18	17,5
Coercitivo	8	9	8,5

El mismo razonamiento permite explicar en parte por qué el liderazgo ejemplar obtuvo resultados en un nivel medio. En cierto modo, los líderes de la sociedad civil deben seguir un ritmo acelerado en el cumplimiento de tareas y el logro de resultados; una exigencia que trasladan a sus equipos de trabajo. Si a esto se añade la alta rotación de personal característica del sector, entonces el crecimiento o el buen desempeño parecieran depender más de los líderes y su forma de actuar que de sus subordinados. Durante el estudio, algunos de los encuestados expresaron lo pernicioso que puede ser el uso constante del liderazgo ejemplar, por lo que declararon intentar ejercerlo menos de lo que quisieran.

La mayoría reconoció emplear escasamente el liderazgo coercitivo: consideraron poco útil la coerción dada la naturaleza —voluntaria, por lo general— del trabajo. Para ellos resulta mucho más efectivo incentivar al recurso humano mediante la guía, la persuasión y la motivación que con la imposición constante de autoridad, porque el trabajo se lleva a cabo con personas (voluntarias o empleadas) que se sienten más atraídas por la identificación afectiva con la organización y sus valores que por la remuneración o la estabilidad económica que pudiesen recibir.

Estilos de liderazgo según Daniel Goleman

Estilo	Frase identificadora	Descripción
Visionario	Ven conmigo	Plantea una meta común persuasiva que, al ser comunicada adecuadamente, moviliza a los miembros de la organización
Afiliativo	Las personas primero	Prioriza el mantenimiento de lazos armónicos entre los miembros de un grupo o equipo
Participativo	¿Qué opinas?	Construye consensos alrededor de las decisiones entre distintos actores para así contar con legitimidad
Capacitador	Inténtalo	Está marcado por el deseo del líder de hacer crecer las capacidades del grupo o del equipo que encabeza o gestiona
Coercitivo	Haz lo que te digo	Inflexible, el líder decide qué se hace y cómo se hace. Exige acatamiento inmediato
Ejemplar	Haz como yo	Espera el mejor desempeño de los seguidores e impone estándares exigentes de acción mediante el ejemplo del líder

Fuente: D. Goleman: «Leadership that gets results». *Harvard Business Review*, marzo-abril 2000.

Los líderes de la sociedad civil venezolana tienden a ejercer más frecuentemente estilos de liderazgo visionario y participativo, sin renunciar a la posibilidad de combinarlos con otros estilos cuando las circunstancias así lo requieran. Al ejercer un liderazgo basado en una visión poderosa y persuasiva, que incluye a los colaboradores en los procesos de decisión, con el fin de aumentar su legitimidad, las autoridades mantienen al recurso humano motivado, listo para contribuir al logro de la misión de la organización.

El reto para la sociedad civil: medir lo intangible

A pesar de los grandes avances y contribuciones de los líderes de las organizaciones nacionales sin fines de lucro, el estudio dejó entrever algunas coincidencias en cuanto a los desafíos que enfrentan. Existe poca certeza al implementar prácticas que permitan medir adecuadamente el cumplimiento de la misión; en especial, objetivos intangibles o de muy largo plazo, como son los que inspiran la labor de muchas de estas organizaciones.

A diferencia del sector privado lucrativo, cuyo éxito suele medirse con indicadores financieros de rentabilidad, el tercer sector presenta mayor complejidad para medir el cumplimiento de los objetivos de una organización. Por ejemplo, ¿cómo medir de una manera universalmente acreditada el desempeño de una organización cuyo fin sea promover la libertad, combatir la corrupción o defender derechos colectivos difusos (como la salud o la libre expresión de un conjunto de la población)?

Otro dato llamativo del estudio fue la comprobación de que la alta gerencia de las organizaciones estudiadas no aplicaba el cuadro de mando integral para el seguimiento de sus objetivos, a pesar de que la mayoría declaró conocer la herramienta. La explicación es sencilla: varios líderes comentan, con sinceridad, que «medir es costoso». Además, el seguimiento de resultados no reviste carácter prioritario porque, en el mundo de las organizaciones sociales no lucrativas, la acción institucional se ejecuta en forma de proyectos con metas específicas y productos definidos que muy pocas veces se expresan en términos mensurables. Los gerentes optan pragmáticamente por ser transparentes y eficientes en la utilización de los recursos destinados a los proyectos. Se plantean ser paradigmáticos en rendición de cuentas.

Medir es, ciertamente, costoso. Sin embargo, es importante propiciar la incorporación, en la acción institucional, de prácticas y herramientas para medir el desempeño y para determinar la situación de las cuatro perspectivas organizacionales evaluadas en el cuadro de mando integral (impacto, procesos internos, recursos humanos y recursos). A pesar del carácter intangible del aporte que las organizaciones del sector sin fines de lucro entregan a la sociedad, es imperativo que sus autoridades tengan una clara comprensión de las

perspectivas de desempeño, porque así pueden asegurar los recursos para crecer sostenidamente y contribuir al fortalecimiento del país, no solo en lo político y social, sino incluso en lo económico. Dicho de otra forma: evaluar la situación de las perspectivas permite apuntar al «buen rendimiento» de la organización en el cumplimiento de sus objetivos, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Hacia un tercer sector protagonista del desarrollo nacional

Además de los esfuerzos que puedan llevar a cabo las organizaciones de la sociedad civil y sus líderes, se requieren modificaciones del entorno que permitan incrementar sus márgenes de maniobra. Si bien estas organizaciones no cuentan con recursos equiparables a los del Estado o la empresa privada, pueden alcanzar altos grados de eficiencia en intervenciones específicas o segmentadas, porque al ser impulsadas por una poderosa misión consiguen con facilidad la movilización de recursos humanos con bajos costos. También cuentan con conocimiento en diversas áreas. Ejemplos de ello son las grandes movilizaciones de voluntarios que se pueden lograr para gestionar recursos o brindar apoyo en el suministro de servicios a poblaciones vulnerables.

Otra importante característica de estas organizaciones es su capacidad para consolidar redes de incidencia con el fin de influir en legislaciones o mantener alianzas de largo plazo que les permitan actuar, en varios casos, como subsidiarias de importantes cooperantes nacionales o foráneos. Al ser capaces de organizar de forma autónoma, plural e independiente a la sociedad, se presentan como un canal de gran legitimidad que permite canalizar las demandas de la población ante el Estado, sin ser condicionadas por intereses políticos.

Tanto la resiliencia como la capacidad de adaptación que muestran las organizaciones del tercer sector venezolano dan lugar al optimismo, pues permiten pensar que los cimientos de una sociedad civil fuerte ya se encuentran formados. Solo hace falta un pequeño espaldarazo para que incrementen su incidencia y aseguren, además, que la gestión de lo público marche por buen camino.

El país se encuentra en un momento crucial de su historia. El punto de inflexión que transita Venezuela podría significar un cambio positivo hacia nuevas oportunidades o, por el contrario, una profundización de los problemas que la aquejan. Sea para consolidar una democracia reconquistada o proseguir en la lucha para su recuperación, el trabajo de la sociedad civil resulta fundamental. Ojalá que los líderes del tercer sector, y los venezolanos en general, puedan trabajar en conjunto en tan importante tarea. ■

En la sociedad civil venezolana las organizaciones más exitosas han sido lideradas por personas que combinan distintos tipos de liderazgo; particularmente, el liderazgo visionario con el democrático o participativo

VENEZUELA: LA PEOR ECONOMÍA DEL MUNDO EN 2016

José Manuel Puente y Jesús Rodríguez

Venezuela cerrará 2016 con el peor desempeño económico del mundo: contracción de la producción, desabastecimiento y la mayor inflación del planeta; todo esto, paradójicamente, dos años después del auge petrolero más extraordinario en magnitud y duración de la historia.

LA ORGANIZACIÓN de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) certificó en 2011 que las reservas probadas de petróleo de Venezuela alcanzaban 296.500 millones de barriles, superiores a las de Arabia Saudí; estas cifras colocaban a Venezuela como el país con las mayores reservas de petróleo del mundo. De hecho, Venezuela ha experimentado desde el año 2004 el mayor impacto externo registrado en la historia económica del país. Entre 1999 y 2015 el país recibió 883.972 millones de dólares en ingresos por exportaciones petroleras. El precio del petróleo subió de unos 16 dólares por barril en 1999 a un promedio de 57,6 dólares durante los últimos 17 años. Venezuela vivió nuevamente un auge de precios que creó una extraordinaria renta asociada al «milagro» petrolero. Sin embargo, ahora padece, por tercer año consecutivo, una recesión económica y en 2016 tendrá el peor desempeño económico del mundo: contracción de su producto interno bruto (PIB), la mayor inflación del mundo y un desabastecimiento nunca antes visto.

Contracción de la actividad económica

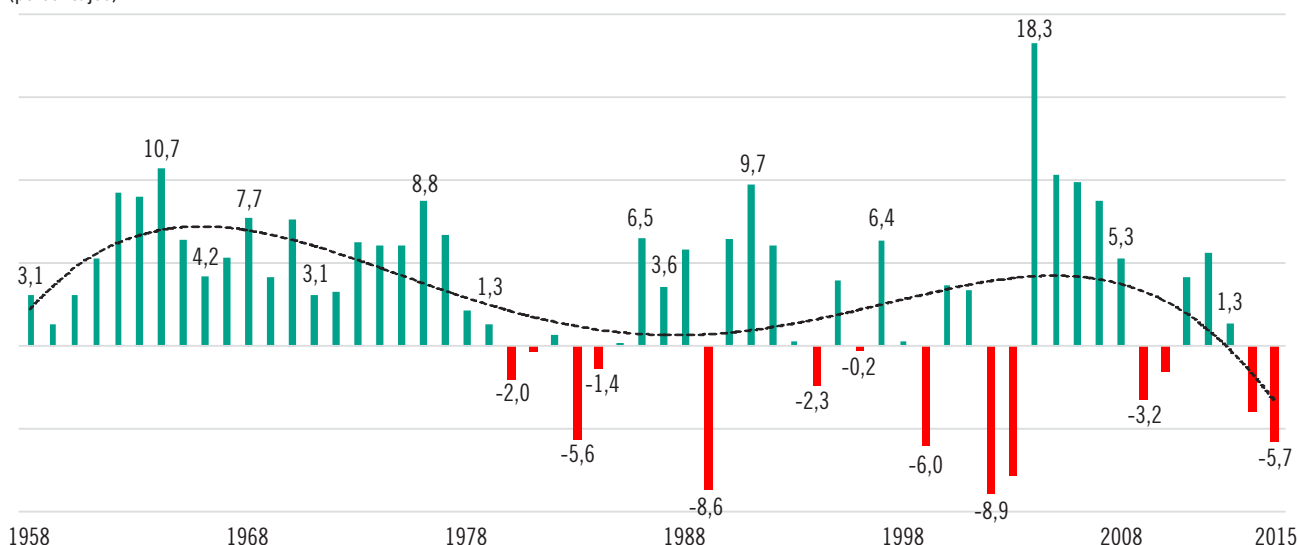
Según las cifras del Banco Central de Venezuela (BCV, 2016) para el año 2015, el PIB se contrajo en 5,7 por ciento en comparación con el año anterior. Por lo tanto, Venezuela continúa por segundo año consecutivo en un ciclo recesivo: después de una disminución de -3,9 por ciento en 2014, ha experimentado ocho trimestres consecutivos de caída de la producción. Esto ubica a Venezuela como la economía con el peor desempeño del continente americano en 2015 por segundo año consecutivo.

José Manuel Puente, profesor titular del IESA y profesor invitado de la Escuela de Gobierno Blavatnik, Universidad de Oxford.

Jesús Rodríguez, profesor de gerencia del sector público, Universidad Católica Andrés Bello, y director de Planificación, Organización y Presupuesto, Alcaldía de Baruta.

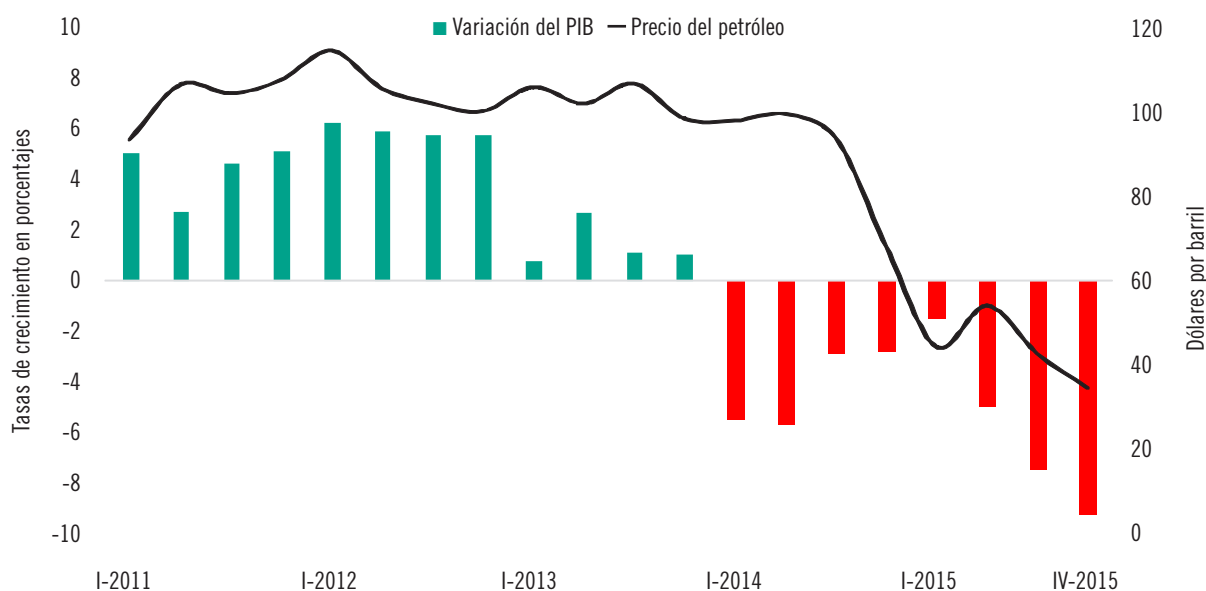
Tasa de crecimiento del PIB venezolano 1958-2015

(porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>.

Variaciones trimestrales del PIB y el precio del petróleo 2011-2015



Fuente: Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>. Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería: <http://www.mpetromin.gob.ve/portalmen-pet/secciones.php?option=view&idS=45>.

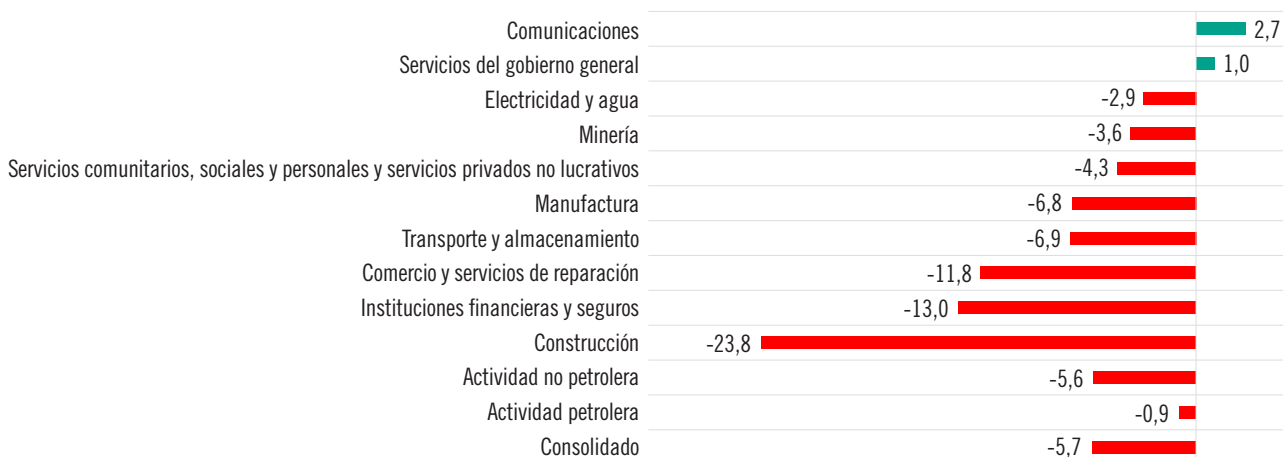
El desempeño negativo de Venezuela comienza en 2014; paradójicamente, cuando el precio del petróleo era todavía muy alto: 88,42 dólares por barril. Es decir, la crisis económica de Venezuela comienza antes de la caída del precio del petróleo. La caída del precio del petróleo en 2015 y 2016 ciertamente exacerbó el desequilibrio macroeconómico, pero no fue el origen del colapso. En su lugar, el agotamiento de un modelo de desarrollo implementado durante 17 años fue su causa, particularmente, 1) una incoherente política económica, caracterizada entre otros factores por una inflexible política cambiaria que produjo una apreciación del tipo de cambio (y que condujo a un auge de importaciones y a la destrucción del aparato transable de la economía), 2) un ambiente de hiperregulación (controles de precios, cambios, tasas de interés, etc.) y 3) sistemáticas expropiaciones y nacionalizaciones que contrajeron el aparato productivo.

Durante 2015 solo dos sectores de la economía no petrolera registraron crecimiento: comunicaciones (2,7 por ciento) y servicios del gobierno (uno por ciento). Si se analiza el desempeño del sector transable de la economía, principal generador de empleo, se observa que manufactura y comercio sufrieron contracciones: -6,8 y -11,8 por ciento, respectivamente. La variación global del PIB (-5,7 por ciento) fue resultado fundamentalmente del desempeño del sector no petrolero, que representa cerca del 89 por ciento de la economía. El PIB no petrolero se contrajo en -5,6 por ciento y el PIB petrolero en -0,9 por ciento. El sector de finanzas y seguros y el sector construcción mostraron los peores desempeños de la economía: contracciones de 13 y 24 por ciento, respectivamente.

Al analizar el desempeño del PIB de los países de Sudamérica entre 1999 y 2015 puede apreciarse que Venezuela exhibió el menor crecimiento, como resultado de una desacertada política

Variación del PIB venezolano por clase de actividad económica 2014-2015

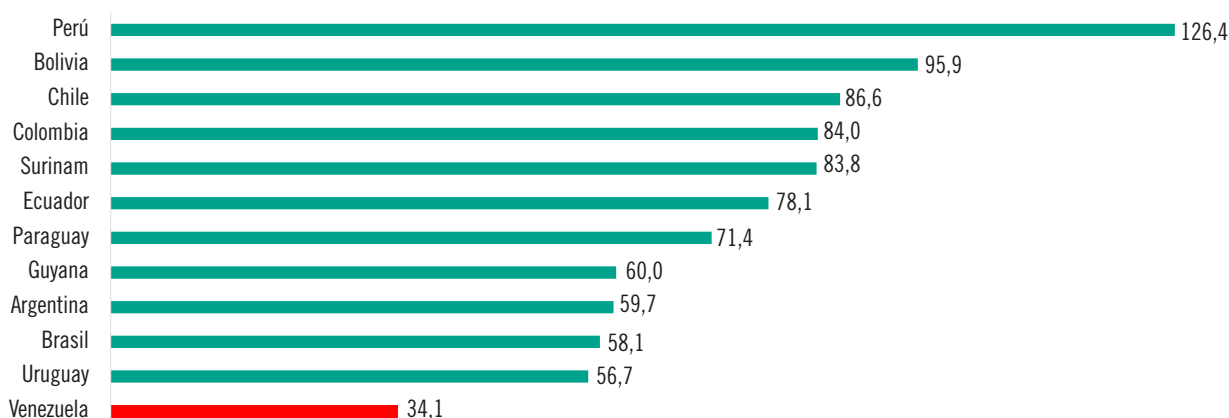
(porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso180216.pdf>.

Crecimiento económico de los países sudamericanos 1999-2015

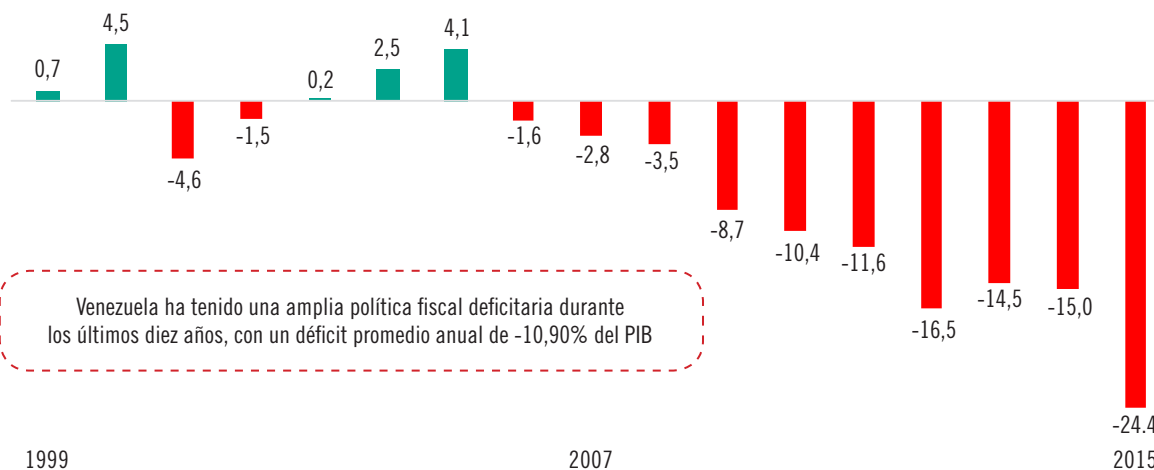
(variaciones del PIB en porcentajes)



Fuente: Fondo Monetario Internacional: «World Economic Outlook Databases». <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WEOApr2016all.xls>.

Déficit fiscal de Venezuela, 1999-2015

(porcentajes del PIB)



Venezuela ha tenido una amplia política fiscal deficitaria durante los últimos diez años, con un déficit promedio anual de -10,90% del PIB

Fuente: Centro de Economía Internacional (Argentina): http://www.cei.gob.ar/userfiles/cuadro36_10.xls.

económica y la profundización de un modelo rentístico petrolero que, junto con la ausencia de disciplina fiscal y monetaria, han creado un entorno económico desfavorable caracterizado por el deterioro del aparato productivo nacional, alta y persistente inflación, escasez de bienes y servicios, endeudamiento creciente y reducción de la inversión extranjera en el país.

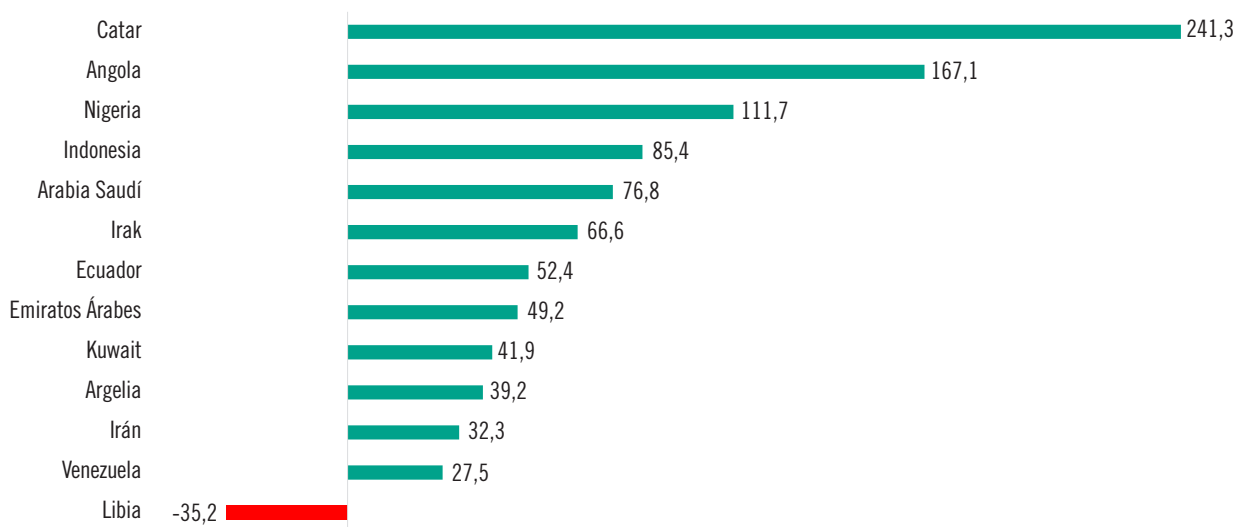
Si se compara el crecimiento acumulado del PIB de todos los países de la OPEP, en el periodo 2004-2015, se observa que, con la excepción de Libia (país en guerra y con una profunda crisis política), Venezuela experimentó el menor crecimiento de los países que integran la organización. Fue el país

que menos aprovechó el mayor auge petrolero en magnitud y duración de la historia, lo que revela el mal manejo de los fondos públicos por parte del gobierno. Venezuela registró una tasa de crecimiento acumulada del PIB de 27,5 por ciento, lo que representa poco menos de la mitad del promedio registrado por los países de la OPEP (74,6 por ciento).

La mayoría de los países de la OPEP registraron durante 2015 tasas positivas de crecimiento económico y bajas tasas de inflación, mientras que Venezuela tuvo el peor desempeño económico, con el segundo menor crecimiento y las mayores tasas de inflación y escasez (FMI, 2016)

Crecimiento económico de los países de la OPEP, 2004-2015

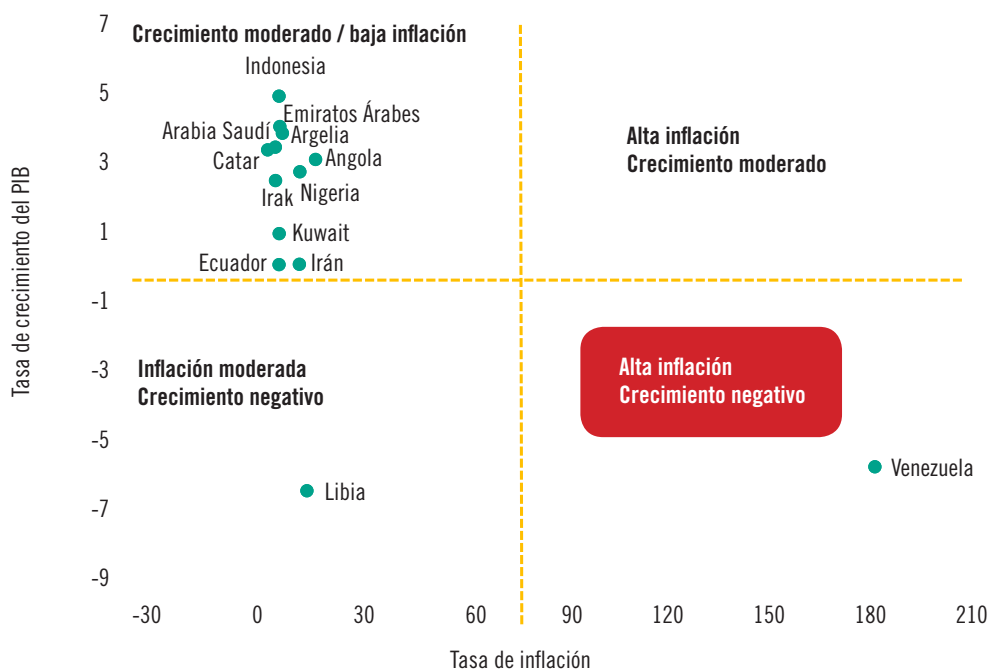
(variaciones del PIB en porcentajes)



Fuente: Fondo Monetario Internacional: «World Economic Outlook Databases». <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WEOApr2016all.xls>.

Desempeño macroeconómico de los países de la OPEP, 2015

(tasas de crecimiento del PIB e inflación en porcentajes)



Fuente: Fondo Monetario Internacional: «World Economic Outlook Databases». <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WEOApr2016all.xls>.

Pronóstico del desempeño macroeconómico de los países de la OPEP, 2016

(tasas de crecimiento del PIB e inflación en porcentajes)

	Crecimiento	Inflación
Irak	7,2	2,0
Indonesia	4,9	4,5
Irán	4,0	9,0
Catar	3,4	0,0
Argelia	3,4	4,3
Angola	2,5	19,2
Kuwait	2,4	3,4
Emiratos Árabes	2,4	3,2
Nigeria	2,3	12,0
Arabia Saudí	1,2	3,8
Libia	-2,0	7,2
Ecuador	-4,5	0,8
Venezuela	-10,0	720,0

Fuente: Fondo Monetario Internacional: «World Economic Outlook Databases». <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WE0Apr2016all.xls>.

En 2016 se espera que Venezuela registre la menor tasa de crecimiento económico de los países miembros de la OPEP y la mayor tasa de inflación del mundo (FMI, 2016). El declive del precio del petróleo no fue necesariamente el origen del colapso económico que Venezuela sufre: la con-

Venezuela fue el país petrolero que menos aprovechó el mayor auge petrolero en magnitud y duración de la historia, lo que revela el mal manejo de los fondos públicos por parte del gobierno

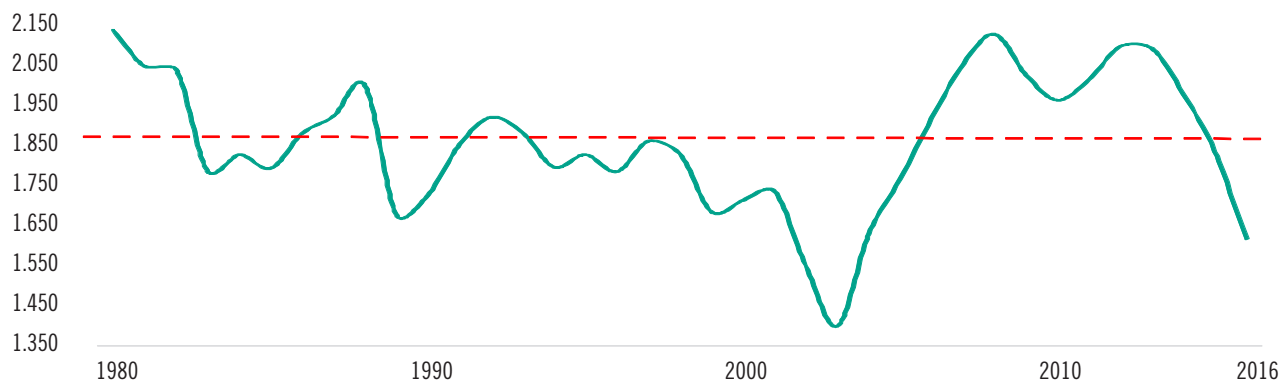
tracción económica comenzó antes. Ninguna otra economía petrolera muestra los desequilibrios macroeconómicos que se observan en Venezuela: aguda contracción económica, alta y persistente inflación, y sistemática escasez de bienes básicos.

El PIB por persona se contraerá en 2016 por cuarto año consecutivo y será similar al registrado en 2004; después del paro petrolero y el golpe de Estado, dos acontecimientos políticos que condujeron a una contracción de 15,9 por ciento del PIB (FMI, 2016)

Un indicador de actividad económica como la producción de vehículos —ensamblaje y ventas— muestra que para los primeros seis meses de 2016 se alcanzó el peor desempeño de los últimos trece años y apenas el 15,5 por ciento de lo registrado en 2015. Esta es una señal de contracción de la producción nacional (específicamente, el sector manufactura) en el primer semestre de 2016.

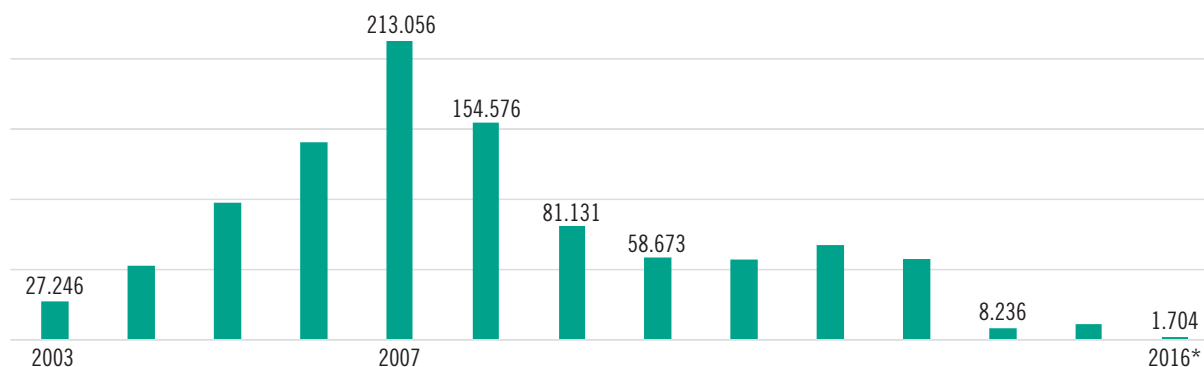
PIB por persona 1980-2016

miles de bolívares a precios de 1997 (constantes)



Fuente: Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>. Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WE0Apr2016all.xls>.

Número de vehículos vendidos 2003-2016

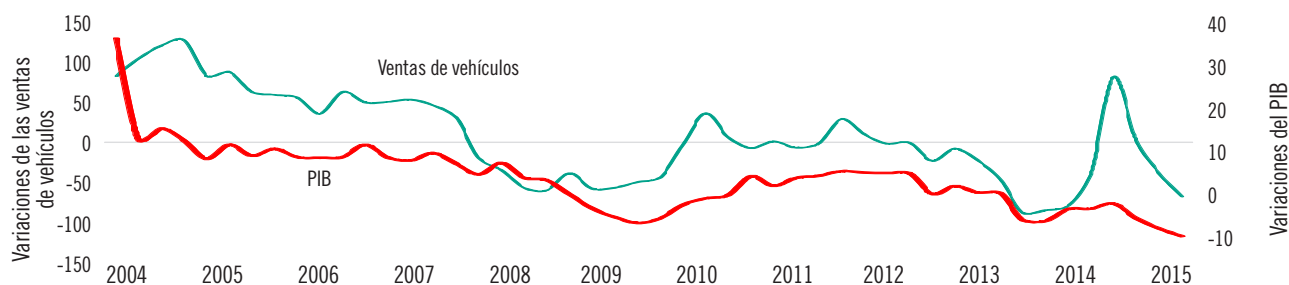


*2016: enero-junio.

Fuente: Cámara Automotriz de Venezuela: http://www.cavenez.com/publicaciones/publicaciones.php?tipo_documento=Ventas%20Mensuales.

Variaciones trimestrales del PIB y las ventas de vehículos en Venezuela, 2004-2015

(tasas de crecimiento en porcentajes)



Fuente: Cámara Automotriz de Venezuela: http://www.cavenez.com/publicaciones/publicaciones.php?tipo_documento=Ventas%20Mensuales.

Ensamblaje y producción de vehículos, consumo de cemento y consumo eléctrico son, teóricamente, buenos indicadores del ritmo de la actividad económica de un país. Las ventas de vehículos explican en un 54 por ciento el desempeño promedio de la economía en Venezuela. Por ello, en ausencia de publicación de datos macroeconómicos por parte del BCV, pueden utilizarse las ventas de vehículos durante el primer semestre de 2016 para inferir los resultados de la economía para este año. En efecto, las variaciones trimestrales de las ventas de vehículos y el PIB tienen desempeños muy similares: el coeficiente de correlación (0,74) indica que existe una relación lineal positiva entre ambas variables.

La mayor inflación del mundo y su impacto

La tasa de variación del índice de precios al consumidor durante 2015 se ubicó en 180,9 por ciento y el FMI la proyecta en 720 por ciento para 2016 (FMI, 2016). Esta tasa de inflación —la más alta del mundo— es el resultado de una desacertada política económica caracterizada por incrementos más que proporcionales de la liquidez, la emisión de dinero inorgánico para financiar a Petróleos de Venezuela, los controles de precios que desestiman la producción y una política fiscal expansiva que impulsa la demanda de bienes y servicios. En los últimos diez años, Venezuela ha estado entre las diez economías con mayor inflación del mundo. La inflación ha ocasionado impactos muy negativos sobre los patrones de consumo de los agentes económicos, caída de los ingresos reales, empobrecimiento y pérdida de poder adquisitivo y bienestar de la población.

Las diez economías más inflacionarias del mundo, 2006-2015

(tasas de inflación en porcentajes)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2006	Zimbabue 1.281,1	Irak 53,2	Guinea 34,7	Myanmar 26,3	Sao Tomé 23,1	Haití 14,2	Malawi 13,9	Venezuela 13,7	Etiopía 13,6	Angola 13,3
2007	Zimbabue 66.212	Myanmar 32,9	Irak 30,8	Guinea 22,9	Venezuela 18,7	Sao Tomé 18,6	Irán 18,4	Etiopía 17,2	RD Congo 16,7	Azerbaiyán 16,6
2008	Zimbabue 23.115.088	Etiopía 44,4	Seychelles 37,0	Sao Tomé 32,0	Venezuela 30,9	Mongolia 26,8	Burundi 26,0	Irán 25,4	Ucrania 25,2	Kirguistán 24,5
2009	RD Congo 46,2	Eritrea 33,0	Seychelles 31,7	Venezuela 25,1	Ghana 19,3	Pakistán 17,6	Sao Tomé 17,0	Egipto 16,2	Samoa 14,6	Angola 13,7
2010	Venezuela 27,2	RD Congo 23,5	Sierra Leona 17,8	Guinea 15,5	Angola 14,5	Nigeria 13,7	Sao Tomé 13,3	Sudán 13,0	Eritrea 12,7	Mozambique 12,7
2011	Bielorrusia 53,2	Etiopía 33,2	Venezuela 27,6	Irán 21,5	Yemen 19,5	Vietnam 18,7	Uganda 18,7	Sudán 18,1	Surinam 17,7	RD Congo 15,5
2012	Sudán del Sur 45,1	Sudán 35,5	Irán 30,6	Etiopía 22,8	Malawi 21,3	Venezuela 20,1	Tanzania 16,0	Guinea 15,2	Uganda 14,1	Eritrea 12,3
2013	Venezuela 56,2	Sudán 47,7	Siría 42,6	Irán 42,5	Malawi 24,2	Bielorrusia 15,3	Eritrea 12,3	R. Centroafricana 12,0	Yemen 12,0	Guinea 11,8
2014	Venezuela 68,5	Sudán 38,0	Irán 19,8	Malawi 19,6	Bielorrusia 18,6	Ghana 15,7	Mongolia 14,1	Eritrea 12,2	Ucrania 11,4	Liberia 11,4
2015	Venezuela 180,9	Ucrania 45,8	Sudán del Sur 25,0	Yemen 20,0	Argentina 19,3	Malawi 18,7	Bielorrusia 16,9	Sudán 15,5	Irán 14,0	Angola 13,9

Fuente: Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WEApr2016all.xls>.
Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/excel/4_6_2.xls.

El salario mínimo real en Venezuela, como consecuencia de la alta y persistente inflación de la última década y las devaluaciones de la moneda, al cierre del año 2015 es el menor de los últimos 27 años y uno de los menores de América Latina. Esto ocurre en el país que posee las reservas petroleras más grandes del mundo y, por lo tanto, uno de los mayores potenciales económicos en el continente.

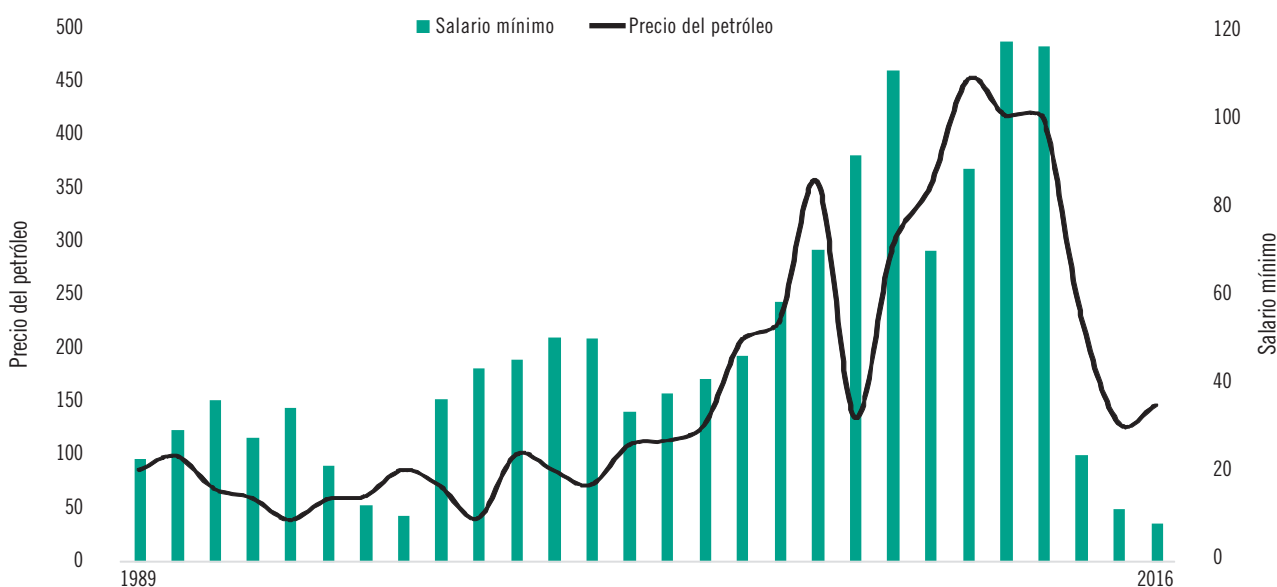
La caída del ingreso real y el empobrecimiento de los venezolanos pueden apreciarse claramente en el estudio realizado por las universidades Católica Andrés Bello, Central de Venezuela y Simón Bolívar, mediante la Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi). Para el cierre del año 2015, la proporción de pobres y pobres extremos en Venezuela alcanzó 73 por ciento, cuando en 1998, año previo al inicio del gobierno de Hugo Chávez, era 45 por ciento (Gonzales, 2015). Después de 17 años y 883.972 millones de dólares de ingresos por

exportaciones petroleras, Venezuela es hoy mucho más pobre que cuando se inició la revolución bolivariana.

La insostenibilidad a mediano y largo plazo de la política económica, así como otros factores, se refleja en el riesgo país. Según el índice EMBI+ elaborado por la empresa JP Morgan, que mide la diferencia entre el rendimiento de un título emitido por un gobierno y el de un título de características similares emitido por el Tesoro de Estados Unidos, luego de una notable caída a partir de febrero de 2009, el riesgo país venezolano ha mantenido una tendencia creciente desde el segundo trimestre de 2014. En efecto, el promedio mensual de este indicador pasó de 1.040 puntos básicos en agosto de 2014 a 2.905 en mayo de 2016: el mayor de las principales economías latinoamericanas (Argentina 546, Brasil 403, Colombia 291, México 297) y el quintuple del valor registrado para el promedio de América Latina en julio de 2016, que fue 495.

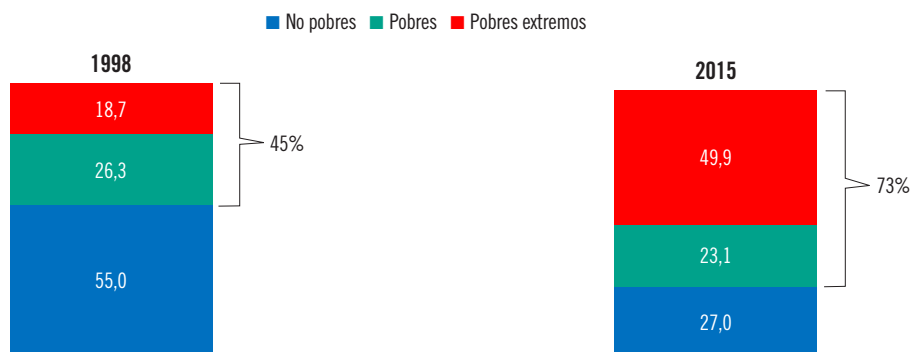
Evolución del salario mínimo y el precio del petróleo, 1989-2016

(dólares)



Nota: el salario mínimo se expresa en dólares al tipo de cambio oficial superior de cada año.
 Fuente: Fondo Monetario Internacional <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/WEOPApr2016all.xls>
 Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería: <http://www.mpetromin.gob.ve/portalmenpet/secciones.php?option=view&idS=45>

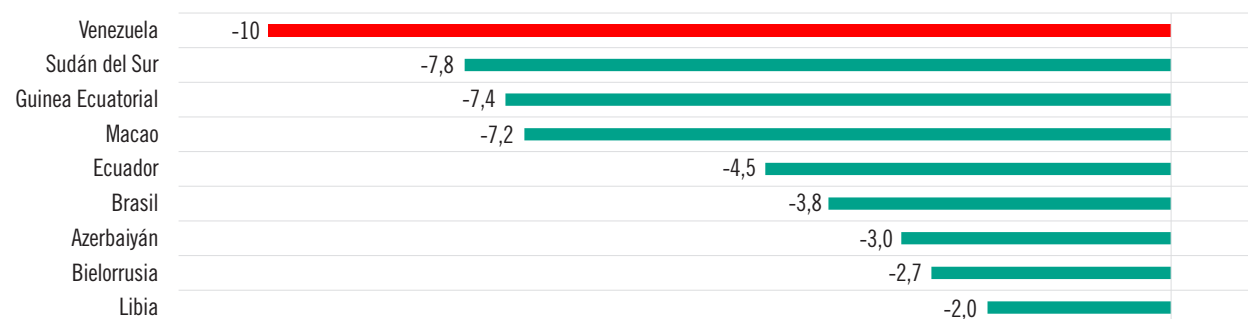
Hogares en condición de pobreza, 1998-2015



Fuente: España (2015).

Países con las menores tasas de crecimiento económico del mundo para 2016

(porcentajes)



Fuente FMI (2016).

El desempeño del riesgo país venezolano resulta paradjico, después del mayor auge petrolero en magnitud y duración de la historia de Venezuela. Un alto precio del petróleo ha sido tradicionalmente el gran «colateral» que transmite confianza a los mercados, porque tiene efecto positivo sobre la solvencia y las disponibilidades líquidas del gobierno para hacer frente a los pagos de deuda y otras acreencias externas. Dado que el petróleo representa cerca del 96 por ciento de las exportaciones y el cuarenta por ciento de los ingresos fiscales, la caída del ingreso petrolero debilita tanto las cuentas del sector externo como las finanzas públicas. Ciertamente, los mercados están percibiendo los desequilibrios macroeconómicos y su insostenibilidad a corto y mediano plazo; además, penalizan al país por los grandes volúmenes de deuda pública emitida en los últimos años, la volatilidad del precio del petróleo y el bajo nivel de las reservas internacionales, el alto costo de mantener una política de tasa de cambio fija y la calidad y estabilidad del marco político-institucional en el cual se desenvuelve la economía (Malone y Puente, 2007).

Panorama macroeconómico para 2016

Si se toma en cuenta la información publicada por el Fondo Monetario Internacional en su reporte de abril de 2016 (FMI, 2016), Venezuela se perfila como la economía de peor desempeño macroeconómico del mundo, con una fuerte contracción de su PIB (-10 por ciento) y por cuarto año consecutivo la mayor inflación del globo terráqueo (720 por ciento).

Países con las mayores tasas de inflación del mundo en 2016

(porcentajes)

Venezuela	720,0
Sudán del Sur	119,1
Yemen	32,0
Surinam	26,0
Argentina	25,0
Angola	19,2
Azerbaiyán	18,0
Malawi	16,0
Bielorrusia	14,5
Zambia	14,3
Etiopía	14,0

Fuente FMI (2016).

Venezuela sufre por tercer año consecutivo una recesión económica y en 2016 cerrará con el peor desempeño macroeconómico del mundo. América Latina enfrenta en este momento una compleja situación económica, por diferentes factores: caída de los precios de las materias primas, ralentización del comercio mundial y escasos avances en términos de productividad (Steinberg y Martínez, 2016). Sin embargo, las proyecciones para 2016 del FMI muestran un continente latinoamericano que se contraería en promedio

El declive del precio del petróleo no fue necesariamente el origen del colapso económico que Venezuela sufre: la contracción económica comenzó antes

en -0,5 por ciento, pero donde la mayoría de las economías tendrían un buen desempeño en términos de crecimiento. Por ejemplo, las proyecciones indican que Perú crecería 3,7 por ciento, Bolivia 3,8 por ciento y Colombia 2,5 por ciento. La gran excepción sería Venezuela. La historia reciente y los datos muestran que, lamentablemente, ese ciclo de desempeño macroeconómico negativo y caída en la aprobación de la gestión del gobierno están relacionados y estarán presentes por un tiempo más. La gran incógnita sigue siendo cuándo y cómo terminará este muy «inestable equilibrio» económico y político de Venezuela.

REFERENCIAS

- España, L. P. (2015): «Encuesta sobre condiciones de vida Venezuela 2014: pobreza y programas sociales». Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Simón Bolívar, Laboratorio de Ciencias Sociales y Programa Coordinado para la Mitigación de Riesgos de la Universidad Central de Venezuela, y Red de Solidaridad Ciudadana.
- FMI (2016): «Perspectivas de la economía mundial». Washington: International Monetary Fund: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/WEO/2016/update/01/pdf/0116s.pdf>.
- Malone, S. y Puente, J. M. (2008): «En medio de la bonanza petrolera, el riesgo país aumenta. ¿Qué saben los mercados que nosotros no sabemos?». *Debates IESA*. Vol. XIII. No. 3.
- Steinberg, F y Martínez, J. (2016): «La difícil coyuntura económica en América Latina». Madrid: Real Instituto Elcano. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari32-2016-steinberg-martinez-la-dificil-coyuntura-economica-en-america-latina

PRECIO DEL PETRÓLEO Y LIBERTAD

César Tinoco

En el año 2006 fue postulada la «primera ley de la petropolítica»: «El precio del petróleo y el avance de la libertad siguen siempre direcciones opuestas». ¿Cómo era entonces y cómo es hoy la relación entre precio del petróleo y libertad en Venezuela? Dado que el precio del crudo ha disminuido sensiblemente desde mediados de 2014, ¿aumentará la libertad?

EN 2006 *DEBATES IESA* publicó un artículo de Thomas L. Friedman titulado «La primera ley de la petropolítica». Friedman reporta una lista de trece países productores de petróleo caracterizados por el doble atributo de ser dependientes de la producción de petróleo para la mayor parte de sus exportaciones o su producto interno bruto (PIB), y de poseer instituciones débiles o gobiernos abiertamente autoritarios. A estos países los llama Friedman «petrolistas»: Azerbaiyán, Angola, Chad, Egipto, Guinea Ecuatorial, Irán, Kazajistán, Nigeria, Rusia, Arabia Saudí, Sudán, Uzbekistán y Venezuela. Friedman evaluó la correlación entre el precio del petróleo y una medida del grado de libertad. Luego, basado en un trabajo de Michael Ross (2001), postuló su «primera ley de la petropolítica»: «El precio del petróleo y el avance de la libertad siguen siempre direcciones opuestas en países petrolistas ricos en petróleo».

Un año después Patricia Armas (2007) llevó a cabo un trabajo cuyo objetivo fue cuantificar la magnitud de la relación, así como precisar su sentido, entre el grado de libertad y el precio del petróleo en 18 economías petroleras. Utilizó el promedio del precio al contado entre el WTI norteamericano y el Brent europeo como medida del precio del petróleo, y dos medidas de libertad: 1) el índice elaborado por la organización no gubernamental Freedom House, que mide libertades civiles y derechos políticos en una escala de 1 a 7 (a mayor puntuación, menor libertad), y 2) el índice elaborado por la organización no gubernamental Heritage Foundation, que promedia diez variables (ocho económico-financieras, una de corrupción y una de libertad laboral) en una escala de 1 a 100 (a mayor puntuación, mayor libertad).

César Tinoco, profesor del IESA.

Tipología de economías petroleras según las relaciones entre el precio del petróleo (PP) y los índices de libertad de Freedom House (IFH) y Heritage Foundation (IHF), 1996-2006

Tipos de economías petroleras	PP-IFH	PP-IHF	Descripción
Tipo A			
Catar	-0,91	0,37	Libertad económica sin relación con el precio del petróleo, pero libertades civiles y derechos políticos mejoran a la par que aumenta el precio del crudo.
Arabia Saudí	-0,71	-0,12	
Omán	-0,63	0,08	
Argelia	-0,52	0,02	
Tipo B			
México	-0,72	0,85	Libertad económica, libertades civiles y derechos políticos mejoran a la par que aumenta el precio del crudo.
Irán	-0,52	0,92	
Tipo C			
Emiratos Árabes Unidos	0,88	-0,93	Libertad económica, libertades civiles y derechos políticos empeoran a la par que aumenta el precio del crudo.
Gabón	0,71	-0,71	
Venezuela	0,55	-0,73	
Ecuador	0,33	-0,43	
Tipo D			
Indonesia	-0,73	-0,49	Libertad económica empeora a la par que aumenta el precio del crudo. Libertades civiles y derechos políticos mejoran a la par que aumenta el precio del crudo.
Kuwait	-0,63	-0,46	
Nigeria	-0,59	-0,51	
Tipo E			
Rusia	0,79	0,48	Libertad económica mejora a la par que aumenta el precio del crudo. Libertades civiles y derechos políticos empeoran a la par que aumenta el precio del crudo.
Tipo F			
Noruega	0	0,17	Libertad económica igual o mejor a la par que aumenta el precio del crudo. Libertades civiles y derechos políticos invariantes.
Libia	0	0,53	
Estados Unidos	0	0,81	
Canadá	0	0,88	

Fuente: Armas (2007).

Venezuela es una economía petrolera donde la libertad económica, la libertad política y los derechos civiles se mueven en dirección opuesta al precio del petróleo

Los datos fueron recolectados para el período 1996-2006 y, para evaluar la magnitud y el sentido de la relación entre las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Dadas las características de medición de los índices de libertad, el sentido esperado de las relaciones era positivo para el índice de Freedom House y negativo para el de Heritage Foundation. Los resultados arrojaron seis tipos de economías petroleras.

En las economías tipo A —Catar, Arabia Saudí, Omán y Argelia— no hay relación entre libertad económica y precio del petróleo (correlación cercana a cero), pero las libertades civiles y los derechos políticos mejoran a la par que aumenta el precio del petróleo. En las economías tipo B —México e Irán— aumentan la libertad económica y las libertades civiles y derechos políticos cuando aumenta el precio del petróleo. Las economías tipo C —Emiratos Árabes Unidos, Gabón, Venezuela y Ecuador— son las únicas en las que se cumple completamente el enunciado de Friedman: la libertad económica y las libertades civiles y derechos políticos empeoran con el aumento del precio del petróleo.

En las economías tipo D —Indonesia, Kuwait y Nigeria— la libertad económica empeora y las libertades civiles y derechos políticos mejoran con el aumento del precio del petróleo. Rusia fue el único caso de economías tipo E: la libertad económica mejora y las libertades civiles y derechos políticos empeoran al aumentar el precio del petróleo. Finalmente, en las economías tipo F —Noruega, Libia, Estados Unidos y Canadá— la libertad económica se mantiene igual o mejora y las libertades civiles y derechos políticos resultan invariantes al aumentar el precio del petróleo.


A partir de los resultados de Armas (2007), si se limitan los datos a Venezuela y se completa su serie hasta 2016, se obtiene que la correlación entre precio del petróleo y libertad entre los años 2001 y 2016 alcanzó su valor máximo en 2014: +0,82 para el índice de Freedom House y -0,88 para el índice de Heritage Foundation. Luego las correlaciones disminuyen, al pasar del grado «alto» al grado «marcado». Esto significa que, en la actualidad, a menor precio del petróleo y, dado que el cambio político no se ha producido, las dos libertades permanecen bajas o se deterioran. En palabras más sencillas: el enunciado de la primera ley de la petropolítica en Venezuela queda en entredicho, pues el sensiblemente menor precio del petróleo aún no conduce al mejoramiento de los índices de libertad.

Es conocido que la política deterioró la producción de Pdvsa y que Venezuela muestra una relación de intensidad marcada y opuesta entre el precio del petróleo, por un lado, y la libertad económica, las libertades civiles y los derechos políticos, por el

otro. Cabe entonces la pregunta sobre la relación entre el precio del petróleo y los aportes de Pdvsa para el desarrollo social. Esta relación, circunscrita al ámbito de Venezuela y a partir del año 2001, puede denominarse el corolario de la primera ley de la petropolítica: «El precio del petróleo y los aportes de Pdvsa al desarrollo social siguen direcciones paralelas». En efecto, el precio del petróleo y los aportes de Pdvsa al desarrollo social entre 2001 y 2015 van de la mano y, aunque la magnitud de la relación disminuye con los años, la relación entre estas dos variables se mantiene en un alto valor positivo de 0,76.

Luisa Palacios (2016: 22) concluyó un trabajo reciente sobre la relación entre la política y la producción de Pdvsa con estas palabras:

La evolución de la situación política, probablemente, tendrá dos escenarios para los mercados mundiales de petróleo. En ausencia de una solución política a la crisis actual, Venezuela seguirá siendo un riesgo de oferta en 2017. Por el contrario, una solución política con un cambio dramático en la forma como se aborda la actual crisis financiera y económica podría, a su vez, cambiar significativamente las perspectivas de producción a mediano plazo del país.

Venezuela es una economía petrolera tipo C, donde la libertad económica y la libertad política y los derechos civiles se mueven en dirección opuesta al precio del petróleo. Además, a menor precio del petróleo menor es el aporte de Pdvsa al desarrollo social, y viceversa. Dado que el sistema político ha deteriorado sensiblemente la capacidad de producción de petróleo, el panorama luce relativo (según el punto de vista pesimista u optimista): precios bajos del petróleo, así como menor número de barriles producidos y menor aporte para el desarrollo social, pueden significar una situación humanitariamente crítica y sostenida, o bien la esperada mayor libertad que predice la «ley» de Friedman. 

REFERENCIAS

- Armas, P. (2007): «Evolución de los índices de Freedom House y de libertad económica y los precios del petróleo, en los países productores de petróleo durante el período 1996-2006». Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Finanzas Internacionales. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Friedman, T. (2006): «La primera ley de la petropolítica». *Debates IESA*. Vol. XI. No. 4.
- Palacios, L. (2016): *Venezuela's growing risk to the oil market*. Nueva York: Columbia University, Center on Global Energy Policy, School of International and Public Affairs.
- Ross, M. (2001): «Does oil hinder democracy?». *World Politics*. Vol. 53. No. 3.

LAS SIETE CLAVES DE LA CIBERPOLÍTICA

El debate público se ha mudado de la antigua plaza al espacio virtual, gracias al avance de las comunicaciones y la informática. En las redes sociales se abre paso un nuevo tipo de sujeto político: una mezcla contradictoria de ciudadano de la polis y espectador de los medios. Para entenderlo, y si es posible domesticarlo, los líderes se aferran a las técnicas de la ciberpolítica.

Carmen Beatriz Fernández

EL VIDEO «¿SABÍAS QUÉ?» (*Did you know?*) en la versión original) fue preparado por la revista *The Economist* para el Media Convergence Forum de finales del año 2009. Dura apenas cuatro minutos. Es casi una antigüedad para los estándares de la ciberpolítica, pero sigue siendo tan vertiginoso como los tiempos actuales. Mediante un rápido paneo por indicadores relevantes, el video muestra el vuelco tremendo que han dado las comunicaciones globales: «en los últimos dos meses se han subido más horas de video en YouTube que todo lo transmitido por ABC y NBC desde 1948», «un adolescente estadounidense promedio escribe 2.272 mensajes de texto al mes» o «en febrero de 2008 McCain levantó once millones de dólares para su campaña. En ese mes Obama no fue a reunión alguna para conseguir fondos, pero recogió 55 millones de dólares en línea». Transcurrido el tiempo que dura el video, la cabeza le dará vueltas, atiborrada de información, pero una idea le habrá quedado clara: algo cambió.

Gracias al proyecto Real Time Internet de Pennystock puede saberse qué cambia en el mundo de las redes sociales durante los breves minutos que dura el video: se crean alrededor de 3.000 cuentas en Twitter y se emiten millón y medio de trinos; se suben 500 nuevas horas de video a YouTube y se contemplan 600 mil!; en esos cuatro minutos, se publican trece millones de nuevos mensajes en muros de Facebook. En fin, estas cifras impresionantes dan cuenta del carácter vertiginoso del siglo y de los cambios que en él tienen lugar.

En 2006 la consultora McKinsey identificó en Estados Unidos una tendencia con implicaciones globales: un adulto promedio veía el doble de televisión que su hijo adolescente, y este a su vez pasaba seis veces más tiempo en la red que su padre. Ese indicador, tan simple y a la vez tan poderoso, es una realidad también en Latinoamérica y describe un patrón de «consumo» de la información que altera drásticamente la comunicación hasta ahora conocida, con implicaciones claras en el mundo de la información, el mercadeo y la política.

Los cambios son evidentes, y los líderes y las organizaciones políticas parecen no contar con los recursos ni las destrezas suficientes para atajarlos. En todo el planeta, las formas clásicas de la representación política son criticadas y cuestionadas; pero las formas emergentes que se asoman son solo espejismos, muchas veces monstruos peores de los que en su momento dijeron combatir. En Venezuela existe una amplia experiencia en este particular. Pero este caso no es único, sino apenas un alerta premonitorio de lo que viene pasando en la política global.

Carmen Beatriz Fernández, presidenta de DataStrategia Consultores.

Partidos políticos que parecían muy sólidos se desploman con facilidad. Los electores son cada vez más volátiles; llevados por el desencanto, marchan tras los pasos de los encantadores de serpientes. Las movilizaciones digitales acompañan siempre estos procesos. Lo ocurrido en la elección general española en diciembre de 2015, lo observado en la justa electoral norteamericana de 2016 o lo ocurrido en las elecciones regionales alemanas también de 2016 son indicadores de estos cambios vertiginosos. Hay indicios para suponer que la ciberpolítica puede promover y facilitar realineamientos políticos en la sociedad. Entonces, ¿cómo adaptarse y sobrevivir al vértigo? Se han identificado siete claves para llevarle las riendas a los tiempos que corren...

Pero antes... la clave cero: estrategia

Por encima de todas las cosas, para tener éxito en comunicación política 2.0 es vital articular de forma coherente una estrategia de comunicaciones integradas, en la cual las nuevas herramientas sean una pieza clave. Por más avanzadas que luzcan las herramientas, son solo eso: herramientas, que deben ser puestas al servicio de una estrategia político-electoral, sobre todo una estrategia que mantenga diáfana claridad y disciplina en dos elementos: mensaje y audiencias.

Primera clave: bases de datos

La «gran red» se articula con base en las redes sociales: gente que se agrupa por edades, modas, intereses, información, localización o por todas las anteriores. Es una red sin principio ni fin, sin orden ni concierto, sin jerarquías claras. Cabe incluso hablar de un gran «en-red-o», de un conjunto de nubes que se integran en algunas ocasiones, se separan en otras, y van cambiando constantemente de forma, como en un ecosistema. Pero el aparente desorden cobra orden cuando se trabaja con bases de datos.

El manejo de las bases de datos por parte de una organización política es estratégico, y debe intentar constituirse en un punto de orden dentro del enredo. Debe concebirse como el nodo central de una amplísima red social, el epicentro, síntesis y guía ordenada de toda la información de las campañas.

Una buena base de datos, levantada con recursos propios y acompañada de un buen proveedor del servicio, permite establecer vías de comunicación bidireccionales muy eficientes. Además, posibilita, a efectos de la campaña, una segmentación múltiple —demográfica y geográfica— combinada por niveles de interés o activismo. El envío de correos electrónicos puede hacerse de forma masiva a los aliados, de una manera segmentada, así como la remisión de mensajes de texto a celulares (SMS) segmentados de acuerdo con criterios de relevancia o de repiques telefónicos con el himno del partido o el tema de la campaña.

La actividad de las redes sociales resulta, a menudo, muy atractiva para los medios de comunicación, que dedican grandes espacios a analizar su desempeño en las redes. Pero lo que en verdad funciona en la estructuración política es una buena base de datos. El caso de la elección presidencial de 2014 en Brasil ofrece un buen ejemplo de la efectividad de las redes sociales en términos de gestión de bases de datos. Durante la campaña, la actividad de Aécio Neves en las redes sociales fue mucho más impactante e influyente que la acometida por su adversaria, Dilma Rousseff. Sin embargo, el gobierno de Rousseff venía haciendo un importante trabajo en bases de datos. Los registros de los beneficiarios de los programas sociales fueron empleados, sin escrúpulo alguno, a favor de la campaña. Se calcula que solo el programa social Bolsa Familia contaba con cincuenta millones de beneficiarios, bien identificados y clasificados en una poderosa base

de datos. Conviene recordar que no solo las redes sociales son ciberpolítica. También hay tecnopolítica en este perfeccionamiento del populismo.

Segunda clave: segmentación

Segmentar es clasificar. A partir de las bases de datos se crea un archivador gigante y se ordenan los electores de acuerdo con sus preferencias y características demográficas, geográficas y estilos de vida. Además del mensaje, una campaña concebida de modo estratégico debe tener identificada claramente la segmentación de las audiencias básicas. Luego tendrá que escogerse «un traje a la medida» para cada audiencia; con cada una hay que emplear el canal más idóneo para transmitir el mensaje.

Con el uso atinado de las nuevas herramientas puede resolverse de una manera armónica la aparente dicotomía de la sociedad contemporánea: la necesidad de fortalecer la identidad nacional y el deseo de ser percibidos como ciudadanos del mundo. De allí la importancia de dedicar recursos y esfuerzos a la tarea de unificar, en la medida de lo posible, identidades sociales y geográficas, incluso causas de activismo ciudadano. En las elecciones de 2008, una de las claves más importantes de la campaña de Barak Obama fue el uso de numerosísimas

La actividad de las redes sociales resulta, a menudo, muy atractiva para los medios de comunicación, que dedican grandes espacios a analizar su desempeño en las redes. Pero lo que en verdad funciona en la estructuración política es una buena base de datos

palabras clave asociadas con el código «OBAMA» (62262). Se calcula que hubo unas 8.000 palabras clave; cada una de ellas referida a igual número de microsegmentos —o gavetas— en el archivador digital de bases de datos centralizado, establecido durante la exitosa campaña. Más potente aun fue el uso de los microsegmentos territoriales de Obama durante la elección presidencial de 2012. En cada estado, el comando de campaña conducía cada semana entre cinco y diez mil entrevistas cortas sobre las preferencias del votante. Con la información obtenida, se ejecutaba un análisis microsegmentado que culminaba en guiones para conversaciones con votantes específicos, vía telefónica o en visita casa por casa.

Tercera clave: diversión y juegos

Los humanos aprenden a partir del juego. María Montessori desarrolló un cuerpo teórico sobre «aprender jugando» que ha tenido mucha incidencia en la evolución de la educación hasta la actualidad. El juego es una estrategia de aprendizaje que niños y adultos usan día a día. El cerebro se desarrolla con la estimulación, y el juego proporciona parte de esa estimulación. Por lo tanto, la ludificación, un concepto muy usado en las áreas de mercadeo y gerencia, no representa algo nuevo: es un término novedoso para nombrar una costumbre ancestral.

Cuando los estrategas y programadores apelan, en contextos cotidianos, a elementos y técnicas propias del diseño de juegos lo hacen con la intención de incrementar el atractivo de sus propuestas y mejorar la interacción con los usuarios. Otro tanto puede decirse de la herramienta del humor: si se logra producir una sonrisa en el interlocutor, el mensaje, sin duda, ha llegado. Confeccionar contenidos humorísticos y lúdicos potencia la capacidad viral en las redes sociales.

En 2013 estos conceptos creativos fueron usados en Venezuela. El sector político de la Unidad desarrolló una aplicación

para Facebook que permitía, lúdicamente, la captación, la motivación y la permanencia de activistas: 3.000 jugadores activos ejercieron influencia en 300.000 personas. La aplicación promovía la constitución de comandos familiares y la ejecución de actividades de calle, que generaban puntos canjeables por premios.

Cuarta clave: triangulación

Triangular es utilizar la agenda de los temas y de la discusión política nacional para perfeccionar la capacidad seductora del mensaje o de los contenidos creativos. Fue el consultor Dick Norris quien acuñó el concepto en comunicación política, para hacer referencia a la conveniencia de apropiarse del temario del

Contar buenas historias es un atributo que facilita la transmisión del mensaje no solo en el mundo real, «alrededor del fuego de una hoguera», sino también en el mundo virtual: un tuit siempre tendrá más posibilidades de ser retuiteado si contiene una buena historia

contrincante y darle un enfoque propio, que funcione como un bumerán. Esto recuerda la filosofía que sustenta las artes marciales: hacerse fuerte a partir del desmontaje de los puntos fuertes del adversario, en lugar de atacar los puntos débiles. En este caso también tiene sentido hacer triangulación a partir de la agenda pública de los temas cotidianos y los temas más presentes en las redes sociales, *trending topics*, memes o videos más vistos en YouTube.

La comunicación política de la gestión de Ramón Muchacho en la Alcaldía de Chacao, en Venezuela, puede considerarse un buen ejemplo de triangulación de mensajes. Logra asociar programas culturales y asistenciales del municipio con una fecha importante del calendario: el final de año.

Quinta clave: ciberpublicidad

Hay un claro desplazamiento del centro de gravedad de las campañas hacia el mundo digital, como respuesta a los cambios del consumidor global en sus modos de vincularse con los medios de comunicación digitales. Para el año 2014, el gasto en mercadeo interactivo, que favorece el uso de las nuevas tecnologías de comunicación para establecer un diálogo con el consumidor, superó el veinte por ciento de toda la inversión publicitaria. Los expertos recomiendan que alrededor de quince a veinte por ciento del presupuesto publicitario de una campaña local de un municipio urbano se dedique a la ciberpublicidad.

Las mayores ventajas de la publicidad en línea radican en sus enormes posibilidades de interacción y efectividad, ambos criterios mensurables en tiempo real. Adicionalmente, la ciberpublicidad permite la experimentación: medir hasta encontrar el mejor mensaje, el que genera mayor número de clics. La ciberpublicidad es muy segmentable. El diseñador de la campaña puede, por ejemplo, decidir si se quiere dirigirse a jóvenes rockeros limeños, fanáticos del béisbol o madres primerizas. En definitiva, una modesta inversión en ciberpublicidad, diseñada y pautaada adecuadamente, puede tener un impacto equivalente al de una pauta en televisión cien veces más costosa.

Sexta clave: narrativa

Contar buenas historias es un atributo que facilita la transmisión del mensaje no solo en el mundo real, «alrededor del fuego de una hoguera», sino también en el mundo virtual: un tuit siempre tendrá más posibilidades de ser retuiteado si contiene una buena historia.

Los mitos, las fábulas y los cuentos infantiles son lecciones de vida, modelos de conducta, actuaciones ejemplares o explicaciones de lo inexplicable, que se repiten de una generación a otra, de un país a otro o más lejos aún: los relatos pueden ser arquetípicos y echar mano de un sistema de palabras, ideas o pensamientos, para saltar de una civilización a otra, hasta fundirse en lo que se denomina el «inconsciente colectivo» de una sociedad. Un cuento puede ser educativo y potente, enseñar de manera lúdica y metafórica; incluso conseguir que el destinatario del relato lo introyecte y extraiga sus conclusiones del contenido. Ciertamente hay algo impercedero en un buen relato, un algo encantador que consigue alojarse de manera permanente en el alma de quien lo escucha. Por eso, los expertos en comunicación política trabajan de manera obsesiva en la técnica de construcción de relatos (*story-telling*), que facilita la comunicación y la transmisión de los mensajes políticos.


Antonio Núñez identifica cuatro elementos que distinguen a un buen relato: credibilidad, una trama inteligente, un final que logra que todo tenga sentido y algo de emoción. Estas consideraciones son también por entero válidas en el campo de la ciberpolítica. Barack Obama, el español Pablo Iglesias y el venezolano Leopoldo López son apenas tres ejemplos de políticos que manejan con habilidad las técnicas del microrrelato en sus redes sociales.

Séptima clave: activismo 1.0

Todo el esfuerzo estratégico del ciberactivismo y de la política 2.0 debe aterrizar en el 1.0; es decir, debe ser capaz de articularse con el mundo real. Los hallazgos de un estudio organizado por la firma Ciberpolítica sugieren que, pese a los reclamos contantes por una mayor bidireccionalidad, una de las acciones menos frecuente del ciberactivismo es la movilización. Pasar, pues, del activismo virtual al activismo real —del 2.0 al 1.0— es una de las acciones menos frecuentes de los seguidores en Twitter y Facebook. Sin embargo, es una de las más importantes...

El «activista de sofá» (o *slacktivist*) puede definirse como el sujeto que siente que hace activismo político desde la comodidad de su sofá y su iPad. El perfil psicográfico describe a una persona residiendo en un país del primer mundo, con un buen nivel de información y solvencia económica. En la jerarquía piramidal de Abraham Maslow, se encuentra en un estrato superior, con sus necesidades básicas satisfechas. Aunque ridiculizado y subestimado por muchos, el activista de sofá tiene un impacto importante en la definición de la agenda pública. Su capacidad para influir en la concientización de los temas públicos es verdadera. Sus hazañas pueden ir desde ayudar a que 500.000 ciudadanos firmen una proclama anticorrupción para la India en menos de 36 horas hasta lograr que un video sea visto cien millones de veces en una semana, como en el caso Kony2012. Pero hay, además, otro dato interesante: el activista de sofá es proclive a participar en el activismo real y, en consecuencia, pasar con mayor facilidad del 2.0 al 1.0, en comparación con otro internauta que no haya sido activista, ni siquiera de sofá. De hecho, es más probable que un activista de sofá dé dinero para una campaña, actúe como voluntario o participe en una acción de calle que un ciudadano cualquiera.

De lo virtual a lo real

El objetivo central en ciberpolítica es que los esfuerzos en las nuevas plataformas tecnológicas y mediáticas incidan en la construcción de estructuras organizativas reales. Es imperativo ir de lo virtual a lo real. 

El cotrabajo impulsa emprendedores en Venezuela

DAVID RODRÍGUEZ ANDARA ■ Periodista

Impact Hub Caracas, Katara Espacios y Espacios Accede son ejemplos de los nuevos espacios de trabajo colaborativo que se están desarrollando en Caracas para apoyar a los emprendedores y profesionales independientes.

SER EMPRENDEDOR en medio de la crisis económica que vive Venezuela es una tarea difícil. Pero, gracias a la creación en los últimos años de espacios de cotrabajo (*coworking*) en Caracas, para algunos este camino se ha hecho menos cuesta arriba. Impact Hub Caracas, Katara Espacios y Espacios Accede son ejemplos de estos nuevos espacios de trabajo colaborativo, una tendencia que ha venido creciendo en los últimos años en todo el mundo y que representa una nueva forma de manejar nuevos negocios y emprendimientos.

El cotrabajo se define como una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y microempresas de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que pueden iniciar proyectos conjuntos. De esta manera, se convierte en una solución para el problema del aislamiento que pueden sentir muchos trabajadores independientes y emprendedores, cuando deciden trabajar desde casa por los altos costos que supone alquilar oficinas cuando el negocio se encuentra en sus primeras etapas.

Una de las grandes ventajas que este esquema ofrece es la promoción de relaciones entre profesionales de diferentes sectores; no solo entre clientes y proveedores, sino también entre socios para un nuevo proyecto. Uno de los objetivos principales de estos espacios es la creación de una comunidad que interactúe y tenga un sentimiento de pertenencia.

Comunidad con impacto social

En 2014 abrió sus puertas Impact Hub Caracas, perteneciente a una red mundial que hoy cuenta con más de 13.000 miembros en 47 países. Este espacio se define como una comunidad de emprendedores que se ubica en un espacio pensado para despegar sus proyectos y producir un impacto social. Claudia Valladares, su directora y una de sus fundadoras, asegura que Impact Hub Caracas va más allá de un espacio de cotrabajo, porque los emprendedores que participan en esta comunidad comparten no solo valores como el coraje, la confianza y la colaboración, sino también el propósito de producir un impacto positivo en la sociedad.

Valladares, ingeniero de profesión y exvicepresidenta de Banesco Banca Comunitaria, explica que en sus inicios Impact Hub Caracas se convirtió en un caso de estudio en toda la red global, debido a que su modelo de negocios tuvo resultados positivos en flujo de caja en apenas tres meses, a pesar de la situación económica y política que había en el país en ese momento. Señala que la receta del éxito de este modelo está en conseguir un balance justo entre todos los servicios que ofrece y no depender de una sola actividad:

«Se desarrollaron todos los programas, opciones de membresías y líneas de negocios para hacer viable el proyecto».

Actualmente ofrece diversos tipos de membresías, que varían de acuerdo con el uso del espacio y el tiempo del emprendedor en las instalaciones. El precio de las membresías va desde 2.184 bolívares por un día hasta 42.000 por un puesto fijo mensual. Entre los beneficios que ofrece a los miembros están conexión de internet vía Wi-Fi, café, té, agua, mesas y lugares pensados para crear, conectarse y construir ideas. Según Valladares:

El Impact Hub ofrece una membresía que es global y permite a los miembros que requieran salir del país,

MOMENTOS HISTÓRICOS DEL COTRABAJO

- 1999: Bernard DeKoven acuñó el término cotrabajo para identificar un método que facilita el trabajo colaborativo desde una mirada no competitiva del trabajo, en el cual las personas tienen la oportunidad de trabajar en sus proyectos mientras se asocian con otros en un mismo espacio.
- 2005: el primer espacio oficial de cotrabajo abrió sus puertas en San Francisco bajo el mando de Brad Neuberg. Ofrecía ocho estaciones de trabajo por dos días a la semana, Wi-Fi sin costo, almuerzos compartidos, descansos, masajes, paseos en bicicleta y una estricta política con respecto a la hora de salida: 5:45 pm.
- 2009: se publicó el primer libro sobre cotrabajo, titulado *It's not just about here! How coworking is making the office obsolete* (¡Me voy de aquí! Cómo el cotrabajo está haciendo obsoleta la oficina), que habla sobre la revolución ocurrida en Estados Unidos, en los lugares de trabajo y el modo de asociarse de las personas.
- 2010: se celebró el primer #CoworkingDay y la primera conferencia de cotrabajo en el Hub de Bruselas. Al momento de la conferencia existían ya 600 espacios de cotrabajo en el mundo.
- 2012: se habían fundado más de 2.000 espacios de cotrabajo en todo el mundo. En el transcurso del año se enviaron 93.000 tuits con la etiqueta #coworking y unos 217.000 tuits acerca del fenómeno.
- 2013: más de 100.000 personas trabajaban en espacios de cotrabajo. En julio de ese año se inauguró el espacio número 3.000.

Fuente: Santiago Arango Sarmiento: «Una breve historia del coworking», www.youngmarketing.co.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COTRABAJO

Muchos emprendedores se preguntan si cotrabajo es el esquema que necesitan para impulsar su proyecto. Un artículo publicado en la página española eldiario.es menciona las ventajas y desventajas que pueden tener estos espacios de trabajo.

Ventajas

- Flexibilidad de uso: los espacios de cotrabajo ofrecen diferentes planes en función de las horas que la persona necesita y no suelen requerir contratos largos.
- Espacio propio: proporcionan un espacio profesional de trabajo que motiva y hace que el emprendedor se sienta más productivo. Además, disponen de salas de reuniones para recibir a los clientes y realizar presentaciones.
- Sin interferencias: puede facilitar una rutina de trabajo profesional.
- Más relaciones: los gestores o encargados de los espacios trabajan activamente para crear relaciones entre los cotrabajadores y los contactos externos, y así descubrir oportunidades.
- Mejorar redes: es posible aumentar las redes de contactos sin esfuerzo, tan solo con hablar con otros cotrabajadores durante la comida, los cafés o en cualquier evento.

Desventajas

- Demasiado ruido: si la persona está acostumbrada a trabajar en absoluto silencio, puede que el ruido de los otros cotrabajadores afecten su jornada. Para ello se recomienda usar audífonos con música o sin ella para concentrarse mejor.
- Mucho silencio: si en el espacio trabajan tan callados como si estuviesen en una biblioteca, puede resultar incómodo quebrar el silencio para hacer llamadas.
- Bendita soledad: si la persona trabaja mejor sin compañía, puede que el cotrabajo no sea lo suyo, al menos en un plan a tiempo completo. Tendría que valorar ir a uno más pequeño, de un día por semana.
- Sin secretos: si tiene que mantener una conversación que exija discreción, lo mejor es hacer la llamada fuera de la zona común o en una sala de reuniones que no esté ocupada.

por la versatilidad e intereses de sus proyectos, usar las instalaciones de otros espacios que pertenezcan a la red internacional. Incluso se han dado intercambios de emprendedores de Caracas que han ido al Impact Hub de Bogotá o al de Madrid y viceversa.

También cuenta con alquiler de espacios para reuniones y talleres, así como para presentaciones y foros dirigidos a los miembros de la comunidad y a personas en general.

Otras líneas de negocio son las llamadas mentorías o asesorías personalizadas y las consultorías organizacionales con grupos de empresas. También contamos con programas más elaborados como el Impact Hub Fellowship, patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo, y el Tech Camp, auspiciado por la embajada de Estados Unidos, donde sesenta emprendedores sociales del país reciben apoyo en materia de herramientas tecnológicas.

En cuanto a las metas alcanzadas en el primer trimestre de 2016, Valladares indica que duplicaron el número de miembros de la comunidad —de diferentes sectores económicos— para llegar a 108 al cierre de marzo y ampliaron la oferta de cursos, talleres y foros.

Para el resto del año esperamos seguir apoyando programas como el Impact Hub Fellowship y el Tech Camp, así como esperamos impulsar el laboratorio de Paz y Ciudadanos donde se buscarán propuestas para un diálogo profundo. Además, se van a propiciar encuentros con diputados, mediante un conversatorio cada dos meses. Otra meta planteada para 2016 es la de conseguir un espacio más grande que nos permita crecer aún más.

Con respecto a la posibilidad de abrir espacios del Impact Hub en otras ciudades de Venezuela, Valladares afirma que primero tienen que buscar líderes que hagan suyo el proyecto y se animen a desarrollarlo en urbes como Valencia, Maracaibo y Barquisimeto, donde hay potencial por el gran número de emprendedores que hay en ellas. Puntualiza que el Impact Hub Caracas no invierte dinero en campañas de mercadeo y que la mejor manera de promocionarse es con los miembros de su comunidad.

Las cosas buenas se contagian y se pegan y la campaña más eficiente que tenemos está en nuestra comunidad, que es muy activa en la comunicación de boca en boca para promocionarnos. También le damos muy duro a

El cotrabajo se define como una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y microempresas de diferentes sectores **Compartir** un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual

las redes sociales y contamos con el apoyo de la agencia BrandCom en cuanto a estrategia comunicacional se refiere. Además tenemos una presencia bastante activa en medios gracias a las entrevistas que nos realizan.

Adaptarse al cliente

Katara es un espacio de cotrabajo creado en Caracas a finales de 2015. La socióloga Mariángel Pérez y los geógrafos Nubia y Miguel Rojas son los fundadores de este sitio que apoya a un grupo de emprendedores que están en sus comienzos y no cuentan con suficientes recursos para alquilar oficinas propias.

«En principio Katara era una empresa consultora, pero en octubre de 2015 nos dimos cuenta de que no teníamos un espacio físico propio y que esa necesidad la tenían la mayoría de los jóvenes emprendedores en Venezuela que no pueden acceder al alquiler de una oficina propia por los altos costos que supone para proyectos que apenas comienzan», refiere Mariángel Pérez. Esta situación los impulsó a crear el espacio de cotrabajo que hoy manejan y que ofrece diversos servicios, entre los que se encuentra también el alquiler de salas para reuniones con capacidad hasta de sesenta personas en diferentes horarios, donde se realizan talleres y cursos de redes sociales, neuromercadeo y oratoria, así como ruedas de prensa y conferencias.

Pérez indica que cada espacio se adapta a las necesidades del cliente y esto les ha permitido lograr un modelo de negocios efectivo a pesar del poco tiempo que llevan abiertos. Katara ofrece todos los servicios necesarios para que un negocio funcione y los emprendedores puedan centrarse en sus proyectos, tales como agua, luz, café, wifi, aire acondicionado, pizarras, marcadores y hasta contactos con gestores y líneas de taxi. Además, brinda la experiencia de crecimiento con otras personas que están en la misma movida de prepararse y proyectarse, y gestiona todo lo necesario para que profesionales independientes, emprendedores, pymes, emergentes y muchos otros perfiles puedan realizar sus proyectos sin tener que salir de los espacios.

Para ella el cotrabajo «es una tendencia novedosa y busca cubrir esa necesidad que tenían los emprendedores de laborar y reunirse en cafés, porque no podían trabajar desde sus casas. Es una nueva forma de hacer negocios que rompe el paradigma de la oficina tradicional». Subraya que, además, abre otras perspectivas para la expansión de los proyectos, porque permite compartir ideas e incluso darle la vuelta al modelo de negocios original, mediante el establecimiento de alianzas con otros cotrabajadores. «Esa integración no se puede hacer en casa sino en un espacio donde pueden surgir otras ideas y proyectos diferentes gracias a las conexiones que se dan con otros emprendedores».


Sostiene que el acercamiento viene dado por la misma dinámica que ofrece el espacio de cotrabajo, que permite romper con el recelo del proyecto personal que trae cada emprendedor y facilita la interacción y el establecimiento de relaciones entre quienes acuden a diario a Katara. «Para facilitar ese acercamiento organizamos almuerzos, fomentamos la camaradería y pronto vamos a comenzar con cineforos y otros eventos para compartir con los miembros y alcanzar una mayor integración».

Miguel Rojas, por su parte, explica que en estos momentos Katara tiene dos pisos de 86 metros cuadrados cada uno, donde se ubican por ahora cuatro emprendedores, tres empresas en oficinas cerradas y cinco salas de reuniones o eventos. «En el cotrabajo tenemos más que todo emprendedores en el área de programación, diseño web y diseño de *software*; mientras que en las oficinas hay un medio de comunicación digital, una empresa de modelaje y otra de cursos y talleres».

Rojas refiere que a diario reciben peticiones de personas interesadas en los espacios de cotrabajo, por lo que próximamente ampliarán el espacio para recibir más emprendedores en su sede. Asimismo, tienen pensado replicar su modelo de negocios en otros estados del país. Sus tarifas varían de acuerdo con las necesidades del emprendedor y oscilan entre 1.940 bolívares por un pase de un día y 16.089 para el formato de Aliado Katara. «Katara es un espacio concebido para el emprendedor de a pie, a un costo asequible y sin limitante porque solo se debe contar con un proyecto o idea de negocio y, por supuesto, ganas de trabajar».

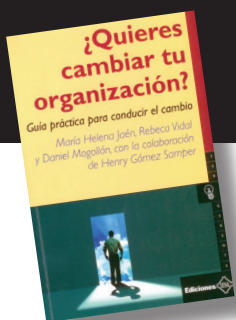
Espacios accesibles

Espacios Accede es otro espacio de cotrabajo, ubicado en el este de Caracas. Su oferta estratégica se centra en ofrecer comodidad, flexibilidad y seguridad a quienes inician su negocio «en un entorno muy agradable y ecológico, perfecto para crear las innovaciones que convertirán iniciativas en empresas exitosas».

Espacios Accede en una comunidad en la que la persona accede a opciones básicas para el despliegue de su iniciativa emprendedora de alto potencial, de formación de redes o realización de presentación de productos y servicios. Entre los beneficios que incluye su plan exclusivo se encuentran espacio de trabajo, escritorio y silla de uso exclusivo, acceso a Internet Banda Ancha (Wifi), acceso a áreas comunes (comedor, jardín), dirección de correspondencia, casillero grande, sala de reuniones, vigilancia y estacionamiento según disponibilidad. También promueve el encuentro de intereses de largo plazo y atiende las necesidades de negocio de organizaciones, emprendimientos y emprendedores, con un enfoque de colaboración orientado al logro. 

¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



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

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

Los niños del cacao

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista

Nadie tiene los números precisos, ni las soluciones definitivas, pero el drama es conocido y no ha habido modo de resolverlo. Miles de niños son sometidos a trabajos forzados, en la región africana que produce la mayoría del cacao que consume el mundo. ¿Qué han hecho los gigantes de la industria? ¿Qué puede hacer el consumidor informado?

EL MUNDO AMA el chocolate, desde que los españoles lo probaron de manos de los aztecas cinco siglos atrás. La producción de cacao y sus derivados alimenta un negocio de casi 100.000 millones de dólares cada año. El mercado crece, porque ahora los chinos y los indios también quieren el chocolate del que se privaron durante décadas de pobreza. Mientras que las materias primas se depreciaban, el precio del cacao subió casi quince por ciento en 2015; para enero de 2016, la tonelada valía 2.678 dólares. Pero en la región que exporta más cacao, según la Organización Internacional del Trabajo, unos 12.000 o 15.000 niños y adolescentes son objeto de tráfico, como esclavos, para los cacaotales que proveen grano a las transnacionales del chocolate.

Alrededor del sesenta por ciento del cacao que se procesa en el mundo viene de Costa de Marfil y Ghana, en África Occidental, dos países cuyo producto interno bruto conjunto puede llegar a los setenta millardos de dólares al año, considerablemente menos que las ventas anuales de Nestlé: cien millardos si se incluyen los productos que no son chocolates. En la misma región, Nigeria, Camerún, Sierra Leona, Liberia y Togo también participan en el negocio, con producciones menores, pero similares condiciones de pobreza generalizada y violación permanente de los derechos de los menores, al menos según el punto de vista de la legislación de las democracias desarrolladas.

El punto de vista no es un asunto menor con respecto al lado más oscuro del chocolate. En el documental canadiense *Semisweet: life in chocolate* (Semidulce: la vida en el chocolate), de Michael Allcock (2012), los amantes del chocolate pueden ver algunos de los mundos que confluyen en ese universo de placer y fortuna que es el producto del cacao. En la provincia canadiense de Ontario, una pareja neohíppie y fanática de los alimentos crudos dice preparar chocolate del mismo modo como lo hacían los aztecas, y venderlo a estrellas de Hollywood. Dice que es tan alimenticio que podría vivir alimentándose solo con él y bebiendo agua. En París, un joven maestro *patissier* explora los límites del producto en su pastelería de lujo; todo perfeccionismo, dice que le debe su vida al chocolate. Elabora en su fábrica no solo bombones, sino esculturas exclusivas, arte que se come a cientos de euros la pieza. En Hershey, Pensilvania, la relacionista pública de esa ciudad de Estados Unidos cuenta que el lema de «el lugar más dulce de la Tierra» no se refiere solo a que ahí queda la chocolatería más grande de ese país, Hershey's, sino a que en efecto todo el mundo en ese lugar es «absolutamente feliz».

La cuarta historia que cuenta el documental es la de varios adolescentes en África Occidental. Todos trabajaron en los cacaotales y volvieron para contarlos. Noufou hace ladrillos de

barro, bajo el sol. Su sueño era trabajar en un cacaotal, donde esperaba ganar dinero suficiente para ayudar a su familia con la granja e incluso abrir una tienda. Mamoufou pesca en ríos casi secos, con poca suerte; años atrás, un hombre lo convenció de dejar su aldea para trabajar en un cacaotal. Awa es casi una niña y trabaja lavando y limpiando en su pueblo de Mali; como otros jóvenes de su aldea, una vez escuchó la invitación de un hombre: en Costa de Marfil podían ganar buena plata cultivando cacao.

Los muchachos cuentan cómo trabajan los reclutadores. Algunos les ofrecen un adelanto de lo que supuestamente ganarán en la plantación, para cubrir el traslado a Costa de Marfil, y otros les dicen que los esperarán en la frontera. Alternan la seducción con la amenaza. En el camino hay hambre, serpientes, ladrones y violadores. Cuando al fin llegan a las plantaciones —algunos no lo logran— se encuentran con jornadas de trabajo de 16 horas, con el mínimo descanso para sobrevivir. Si intentan irse, son golpeados o mutilados. Si se cortan con los machetes, los capataces les ordenan que se en-

En África Occidental, la región que exporta más cacao, unos 12.000 o 15.000 niños y adolescentes son objeto de tráfico, como esclavos, para los cacaotales que proveen grano a las transnacionales del chocolate

vuelvan la herida con hojas de plátano y sigan trabajando. Si no cumplen la cuota diaria, no cobran. Si son obligados a verter pesticidas, algunos de los cuales están prohibidos en el resto del mundo, pueden morir por respirar los vapores. Algunos sobreviven pero quedan lisiados, incapaces de trabajar en una sociedad mísera donde el único trabajo que existe es físico y son, por lo tanto, una carga para su familia.

Los muchachos entrevistados al menos pudieron regresar, vivos, pero humillados por los maltratos y avergonzados porque seguían siendo pobres. Casi todos confiesan al final que ni siquiera saben para qué sirve el cacao. Ignoran qué es el chocolate. Los cineastas se los hacen probar, delante de la cámara, y por primera vez entienden qué pasa con esa fruta cuyo cultivo produce tanto sufrimiento, y tanta esperanza, en el lugar del mundo donde ellos nacieron.

Las buenas intenciones no bastan

Fue con el cambio de siglo cuando este problema empezó a tener visibilidad, gracias a varios reporteros y documentalistas que entraron a los cacaotales de Costa de Marfil y recogieron testimonios de niños y adolescentes de Mali o Burkina Faso;

quienes contaron cómo eran obligados a cargar sacos de cacao de cincuenta kilos y cortar monte con machete durante horas y horas, bajo un calor infernal, sin paga y sometidos a maltratos cotidianos. Estos niños, que nunca fueron a la escuela, son esclavos negros bajo el mando de capataces negros, a siglo y medio del fin de la esclavitud en las Américas y a medio siglo de la independencia de todas esas naciones africanas, en las que la miseria, la enfermedad y la guerra civil parecen crónicas. Los reportajes y las campañas de sensibilización que siguieron han creado durante estos últimos quince años un serio problema de imagen para marcas como Kit Kat, Mars, Cadbury, Hershey's, Godiva y Nestlé.

El caso Nestlé permite ilustrar la complejidad del problema. Como muchos otros productores, este gigante del chocolate compra cacao de granjas en Costa de Marfil, el mayor exportador de la fruta en el mundo. Presionado por acusaciones de beneficiarse de la esclavitud de niños africanos, incluso desde el Congreso de un país tan vital para el negocio como Estados Unidos, Nestlé fue uno de los signatarios en 2001 del

Nestlé, junto con otros nueve colosos de la industria, creó un fondo de 500 millones de dólares que brinda asistencia a 300.000 granjeros para que puedan pagar el trabajo de sus jornaleros y no tengan excusas para esclavizar niños

Protocolo Harkin-Enkel, en el que varios grandes de la industria se comprometieron a trabajar juntos para cumplir los estándares previstos en la Convención 182 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la eliminación de las peores prácticas de trabajo infantil. La meta inicial del Protocolo era reducir en setenta por ciento las peores prácticas de trabajo infantil en Costa de Marfil y Ghana para 2005; pospusieron la meta para 2008, luego para 2010 y finalmente para 2020.

Nestlé redactó un código de conducta y se dedicó, según la compañía, a formar a los cacaoteros sobre las prácticas adecuadas. No obstante, en 2005, el abogado de derechos humanos Terry Collingsworth demandó en Estados Unidos a Nestlé y otras compañías, con el argumento de que han brindado notable asistencia financiera y técnica a granjas que abusan de sus jornaleros más jóvenes. Según uno de los testimonios que forman parte de la acusación, los niños que se fugan —hartos de las palizas, la mala alimentación y las largas horas de trabajo bajo el sol— son torturados por los capataces, al ser capturados, como escarmiento para los demás. El juicio ha circulado durante años de una corte estadounidense a otra.

En 2013 Nestlé encargó un estudio de las condiciones de trabajo en las granjas donde compra cacao en Costa de Marfil. La organización que hizo el estudio, la Asociación Trabajo Justo (Fair Labor Association), visitó 260 granjas marfileñas entre septiembre y noviembre de 2014, y encontró en ellas a 27 trabajadores menores de quince años; de ellos, 24 estaban en las granjas trabajando junto con sus familias.

Nestlé no ocultó los resultados del estudio: pese a sus esfuerzos, a más de diez años del Protocolo Harkin-Enkel, no podía garantizar que ninguno de sus proveedores tuviera niños cultivando cacao en condiciones inhumanas. Los granjeros desconocen o deciden desconocer el código de conducta, o es imposible determinar la edad exacta de un niño del campo de Burkina Faso, que no cuenta con una partida de nacimiento. Nestlé creó un programa de compensación, con paquetes de salud y educación para los niños que trabajan. Pero, simplemente, parece imposible comprar cacao barato en

Costa de Marfil en el que no haya una traza de esclavitud o trabajo infantil voluntario en condiciones inadecuadas.

Nestlé dice que su intención es seguir mejorando el control de calidad en cuanto a las prácticas laborales de los cacao-tales, en Costa de Marfil y otros países (Ghana, por ejemplo). También maneja un centro de investigación y desarrollo en la región. Junto con otros nueve colosos de la industria, creó un fondo de 500 millones de dólares que brinda asistencia a 300.000 granjeros para que puedan pagar el trabajo de sus jornaleros y no tengan excusas para esclavizar niños. Los resultados están lejos de ser los deseables: un estudio de la Universidad Tulane reveló que, en 2015, en Costa de Marfil y Ghana había 2,1 millones de menores sometidos a trabajos forzados; cinco años atrás, la misma casa de estudios había contado 1,75 millones de niños en esas condiciones. En Ginebra, el director ejecutivo de la Iniciativa Internacional del Cacao, una fundación creada por los gigantes del negocio, explicó a la revista *Fortune* que la raíz del problema es la pobreza: así que acabar con la esclavitud infantil en la producción de cacao es tan complejo como acabar con la pobreza (O'Keefe, 2016).

¿Qué es un adulto? ¿Qué es un niño?

La Organización Internacional del Trabajo tiene una serie de criterios para definir el trabajo infantil. Según su informe de 2015 hay 168 millones de niños trabajadores en el mundo, el once por ciento de la población infantil del planeta. Buena parte, más difícil de medir, de estos niños, que trabajan en vez de estudiar o jugar, trabajan a la fuerza. Son esclavos. Hay millones de niños esclavizados, hoy, en el siglo XXI (OIT, 2015).

El que los niños trabajaran era de hecho lo común no solo en India o China, durante milenios, sino también en la Inglaterra industrializada de las novelas de Dickens, donde había muchos *Oliver Twist* que morían de enfermedad, hambre, maltratos o accidentes en las fábricas que alimentaron la gran expansión capitalista de la segunda mitad del siglo XIX. En América Latina, las familias campesinas sabían —aún lo saben— que mientras más hijos tenían había más bocas que alimentar, pero también más brazos para trabajar la tierra.

La situación es complicada porque, como ocurre con la prostitución, el tráfico de especies silvestres o la producción de drogas, la miseria es buena parte del problema. Hay miles de familias en este mundo que no tienen otra opción que enviar a sus hijos al trabajo esclavo, o incluso venderlos; es eso o la inanición. Si empiezan a llover sanciones internacionales contra los negocios que hacen trabajar a los niños, esto puede significar que se intensifique una miseria que ya es asfixiante. ¿Cómo hacen las familias que están obligadas a hacer trabajar a sus pequeños para sobrevivir, si se acaba el negocio que les da de comer?

Otra cosa es cuando, simplemente, no tienen cómo defenderse de los traficantes; no hay instituciones capaces de perseguir y castigar a los esclavistas. Un jefe de una aldea en Mali cuenta que ellos están al tanto de los abusos que se cometen en Costa de Marfil, pero los padres no pueden impedir que los niños se fuguen de noche detrás de los reclutadores. Dos de sus hijos se fugaron tres años atrás, mientras él convalecía por un accidente, y no ha vuelto a saber de ellos.

Esto tiene muchos matices, formas, maneras. Hay niños que trabajan por orden de sus familias o junto con ellas, y niños que son esclavizados. Puede ser difícil definir la línea entre una categoría y otra. Puede ser esclavo el niño que deja su aldea en Burkina Faso para ir a trabajar en un cacaotal en Costa de Marfil, pero no necesariamente el que acude con toda su familia a una construcción en India o una fábrica de ropa

en Bangladesh, para trabajar ahí por comida. Lo que es una injusticia para una madre de dos niños bien educados, cuidados y alimentados en Estocolmo, que no sabe lo que es el hambre, puede no serlo para la madre de seis niños en Calcuta que cada noche se pregunta cómo comerán al día siguiente; o, sin ir tan lejos, para la madre warao que viaja a Caracas con su familia para mendigar en los semáforos. En una familia

Si empiezan a llover sanciones internacionales contra los negocios que hacen trabajar a los niños, esto puede significar que se intensifique una miseria que ya es asfixiante. ¿Cómo hacen las familias que están obligadas a hacer trabajar a sus pequeños para sobrevivir, si se acaba el negocio que les da de comer?

indígena todos tienen tareas, incluso los niños de cinco años, y lo que en la comunidad de origen es ayudar a cuidar a los más pequeños o recoger agua, en el viaje de supervivencia a la ciudad es ayudar a mendigar.

Puede calificarse de esclavitud infantil lo que sufrieron los niños aborígenes en Australia o Canadá que hasta hace pocas décadas eran apartados de sus familias para ser educados a la fuerza en escuelas residenciales religiosas, donde eran objeto de innumerables abusos. Y puede decirse que es esclavitud infantil lo que convierte a un niño congoleño en soldado al mando de un *warlord*, o a una adolescente colombiana en guerrillera (y esclava sexual) en una columna de las FARC.

Los niños son vulnerables, mucho más si son pobres. Lo que se celebra como Día de la Juventud en Venezuela es el sacrificio de un grupo de seminaristas, casi niños, que fueron arrastrados, seguramente contra su voluntad, a un combate en el que no tenían posibilidades de sobrevivir. Hasta hace poco, un muchacho de quince años era considerado un hombre, capaz de trabajar y de hacer la guerra. En muchas sociedades tradicionales sigue siendo así: la categoría de «adolescente» no existe.

¿Hay opciones?

No parece factible, ni siquiera legalmente, pretender que se pueda castigar a ciertos países por permitir que los niños trabajen. Tal vez las empresas puedan presionar a sus proveedores para que, si tienen niños trabajando, se encarguen de que lo hagan en condiciones seguras, en horas limitadas, en tareas adecuadas a su condición, y no pierdan acceso a la educación. Transnacionales ajenas al cacao, como Phillips y Unilever, se han comprometido a no aceptar forma alguna de esclavitud infantil en ningún eslabón de sus cadenas de suministro. Países como el Reino Unido y Nueva Zelanda están estudiando vías legales de certificar la ropa importada sin contacto con el tráfico de niños o de castigar a las compañías que no sean cuidadosas con quienes tratan (Wijen, 2015).

Los consumidores pueden ayudar mediante algunos buenos recursos. La iniciativa Chocolate Libre de Esclavitud (Slave Free Chocolate) elabora una lista de marcas que no usan cacao proveniente de zonas donde ocurren abusos. Recomienda comprar chocolate que no venga de África Occidental, que sea orgánico (producido de manera que reduzca al mínimo el impacto ambiental, sin pesticidas ni herbicidas) y que tenga alguna certificación de comercio justo. Las marcas que tienen estos sellos suelen, además, reportar en sus empaques el origen del cacao que usan (SFC, 2016).

La certificación de comercio justo no garantiza que el producto esté exento de esclavitud infantil aguas arriba, pero informa a los consumidores que una marca de chocolate usa cacao producido en granjas donde se compra el insumo a precio justo, lo que en inglés se llama *fair trade*. Es decir, que la gente que cultiva —el eslabón más vulnerable socialmente de la cadena productiva que va del cacaotal a la tienda de chocolate— recibe el dinero que merece por su durísimo trabajo. La etiqueta del estándar Fair Trade International se ha comenzado a usar para varios productos, muchas veces provenientes de cooperativas o emprendimientos asesorados por ONG, universidades o multilaterales. A veces, un chocolate Fair Trade tiene también el sello que corresponde al país que lo certifica como orgánico o la certificación de la Alianza para Bosques (Rainforest Alliance), otra iniciativa internacional que premia a quienes contribuyen a preservar el bosque tropical mediante prácticas que no implican deforestación, por ejemplo.

Una fundación en Londres, Comercio Justo (Fair Trade Foundation), otorga la certificación del mismo nombre al chocolate (además de café, té y otros productos, incluso oro). Esta fundación se ocupa de un asunto que trasciende el trabajo infantil: la condición de pobreza de los cultivadores que no tienen más de cinco hectáreas de tierra y que son muy vulnerables a plagas, incendios, sequías, inundaciones, además de guerras civiles, enfermedades humanas y explotación de sus clientes, los mayoristas que compran las semillas de cacao fermentadas y secas, y las exportan a quienes harán el chocolate en América del Norte o Europa, sobre todo en Suiza, Bélgica y Francia. La organización compra el cacao a asociaciones de productores, garantiza un precio mínimo y, además, brinda apoyo financiero y técnico para diversificar cultivos, construir escuelas o caminos, o capacitar a los granjeros. No solo lo hace en Costa de Marfil o Ghana; en República Dominicana, compra parte de su producción a un conglomerado de 10.000 pequeños cacaoteros.

En Venezuela, con su ecuación propia de escasez, inseguridad y devastación social y económica, el que algunos consideran el mejor cacao del mundo se cultiva en zonas castigadas durante siglos por la pobreza y la violencia: las costas de Aragua y Miranda, el sur de Perijá y Sucre. Pero al menos en cuanto al cacao se refiere, así como en otras cosas, el país no sufre los peores dramas del planeta. La situación del cacao y del chocolate venezolano es otra historia: el insumo sigue produciéndose y en las ciudades de la prosperidad hay marcas que alegan usar cacao venezolano, como la francesa Jeff de Bruges, entre muchas otras. Una muy exitosa marca de chocolate de lujo creada por dos venezolanos en San Diego, California, se denomina justamente Chuao Chocolatier. La marca ostenta las certificaciones de comercio justo y sustentabilidad que le abren el camino en un mercado sacudido por las revelaciones sobre el horror detrás del chocolate. ■

REFERENCIAS

- OIT (2015): «Informe mundial de 2015 sobre el trabajo infantil: allanar el camino hacia el trabajo decente para los jóvenes». Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. http://www.ilo.org/ipecc/informationresources/WCMS_372648/lang-es/index.htm
- O'Keefe, B. (2016): «Inside big chocolate's child labor problem». *Fortune*. 1 de marzo. <http://fortune.com/big-chocolate-child-labor/>.
- SFC (2016): «Ethical chocolate companies». Slave Free Chocolate (Iniciativa Chocolate Libre de Esclavitud). <http://www.slavefreechocolate.org/ethical-chocolate-companies>
- Wijen, F. (2015): «Banning child labour imposes naive western ideals on complex problems». *The Guardian*. 26 de agosto. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/aug/26/ban-child-labour-developing-countries-imposes-naive-western-ideals-complex-problems>

La violencia enfermó a Venezuela

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

Cada año Venezuela supera el récord de homicidios. Al cierre de 2015, unas 28.000 personas perdieron la vida de forma violenta. La cifra equivale a 90 asesinatos por cada 100.000 habitantes, y saca al país del estándar de la Organización Mundial de la Salud, según el cual hay una epidemia de violencia cuando se superan diez asesinatos por cada 100.000 habitantes. Cada vez más, los venezolanos experimentan episodios de paranoia y ansiedad.

EN LOS PRIMEROS cinco días del año 2016 al menos seis personas menores de edad fueron asesinadas. Una de ellas, una adolescente de trece años habitante del barrio El Observatorio del 23 de enero, salió de su casa a buscar a unas amigas para compartir una pizza que le había comprado su papá, cuando fue alcanzada por una bala perdida.

6 de enero de 2016: El diario *El Universal* reportó la muerte de una octogenaria a manos de su hijo. «Carmen Figueroa de Ortiz de 86 años de edad falleció este lunes en horas de la noche en la sala de quemados del Hospital Domingo Luciani de El Llanito, donde permaneció cuatro días agonizando tras haber sido quemada por su hijo, luego de una discusión». El sujeto usó una bombona de gas como lanzallamas para vengarse de su madre quien lo había reprimido por haber llegado ebrio a su casa.

19 de enero de 2016: Daniel Suárez y su esposa fueron asesinados y quemados delante de sus dos hijas de tres y siete años de edad, respectivamente, luego de que el grupo familiar fuera secuestrado en la urbanización El Paraíso. Los delincuentes los mataron porque, cuando ingresaron a la casa de las víctimas, descubrieron que Suárez había sido policía.

20 de febrero de 2016: Una mujer con siete meses de embarazo fue asesinada en una balacera en un mercado a cielo abierto de las Minas de Baruta. Varias personas a bordo de motocicletas abrieron fuego contra un sujeto que se encontraba en el mercado. La policía sospecha que el móvil fue la venganza. Otras siete personas, entre ellas una niña de siete años de edad, resultaron heridas en el hecho.

Las historias de asesinatos se cuentan por miles en Venezuela desde hace casi dos décadas. De acuerdo con las cifras ofrecidas por la fiscal general de la República Luisa Ortega Díaz en su rendición de cuentas ante la Asamblea Nacional a mediados de enero de 2016, en el año anterior se registraron 17.778 asesinatos en el país, equivalentes a unos 49 asesinatos diarios, y el 82 por ciento ocurrió con armas de fuego.

La tasa de homicidios, según los números oficiales, fue 58 muertes por cada 100.000 personas. La cifra difiere de la contabilidad que lleva la ONG Observatorio Venezolano de la Violencia (OVV), por unas 10.000 muertes. El OVV contó

27.875 homicidios en 2015, lo que implica una tasa de 90 muertes violentas por cada 100.000 habitantes. De 145.000 homicidios registrados ese año en Latinoamérica, 19 por ciento ocurrieron en Venezuela, de los cuales 5.528 cadáveres estuvieron en la Medicatura Forense de Bello Monte, adonde llegan los muertos de Caracas y su área metropolitana; de esos muertos, 147 eran policías, 153 mujeres y 270 menores de edad. «Una de cada 5 personas que mueren asesinadas en América es un venezolano», detalla el texto del informe (Observatorio Venezolano de Violencia, 2016).

El diario *El Universal*, en una nota publicada el 3 de enero de 2016, informó que mensualmente se esperan unos 500 cadáveres en la morgue: «Los encargados de diseñar las fichas con el número de ingreso para cada cadáver hacen 500 por mes, porque saben que la criminalidad es alta. En varias oportunidades se ha superado» (Ramírez Miranda, 2016). El mismo texto señala que en los dos primeros días de 2016 llegaron 24 personas fallecidas por homicidio a la morgue capitalina.

Venezuela está enferma de violencia

Según los estándares de la Organización Mundial de la Salud (OMS) las sociedades que superan diez homicidios por cada 100.000 habitantes sufren una epidemia. Según las cifras oficiales, en Venezuela hay seis veces más homicidios que la cifra fijada por la OMS; si se usa la cifra del OVV, la tasa es nueve veces mayor.

Luis Izquier, abogado penalista y criminólogo, en entrevista concedida a *Debates IESA*, afirmó que 2015 fue el año más violento de la historia de Venezuela y que 2016 será igual o peor. Reveló que en el último año Venezuela tuvo un índice de muertes violentas 15 veces mayor que el registrado en todo el mundo, ubicado en 6,2 asesinatos por cada 100.000 personas. Izquier precisó que la OMS basa sus cálculos en homicidios por ser la consecuencia más grave de la violencia. Sin embargo, el organismo no obvia otros delitos y hechos que también afectan a la salud pública, tales como secuestros, robos, violaciones y agresiones. Recalcó que en 2011, último año en que se midió el índice de la violencia mundial, Venezuela apareció en el segundo lugar. Cuatro años después, el país se superó a sí mismo al pasar de 19.336 a 27.875 muertes violentas. Según Izquier:

En un país con una alta tasa de homicidios también hay secuestros y robos. Venezuela es la quinta nación del continente con mayor índice de secuestros. La violencia

de la ciudadanía es un síntoma de la enfermedad de la sociedad. Se ve, por ejemplo, en los linchamientos que ocurren porque los ciudadanos toman la justicia por su mano, por la falta de intervención de los cuerpos policiales. Se ven cada vez más crímenes atroces, de mayor carácter inhumano y con más saña.

Su afirmación encuentra asidero en las estadísticas presentadas por la ONG Control Risk, la cual determinó que Latinoamérica es la región con mayor número de secuestros, debido a la frecuencia del delito en países como México, Colombia, Venezuela y Brasil.

En 2015 Venezuela ocupó la quinta posición entre los países con mayor número de secuestros, al acumular mil delitos de ese tipo, una cifra muy alta para su número de habitantes. La tasa de secuestros fue 3,26 por cada 100.000 habitantes.

La impunidad como regla

El OVV (integrado por el Laboratorio de Ciencias Sociales y las universidades Central de Venezuela, de Oriente, del Zulia, Católica del Táchira y Católica Andrés Bello-Guayana) reportó en su informe de 2015 que el deterioro de las condi-

La sociedad venezolana está abrumada por patologías provenientes de cuatro fuentes: el estrés inescapable, la zozobra creada por mensajes antagónicos aunque provienen de la misma fuente, la desesperanza o el fracaso aprendido

ciones de vida del venezolano —empobrecimiento, escasez, inflación, deterioro de las condiciones laborales, disminución de la disponibilidad y la variedad de alimentos y medicamentos, debilidad creciente de los servicios de salud y educación, incremento del miedo y pérdida del espacio público— ha contribuido al incremento de la violencia.

El agravante es la impunidad. La fiscal general Ortega Díaz admitió en su rendición de cuentas que solo se han emprendido 11.924 investigaciones de delitos diversos pese a que, según sus cifras, se cometieron al menos 17.778 asesinatos, sin contar otros delitos. La Asociación Civil Justicia Solidaridad y Paz (Funpaz) advirtió, en un análisis del informe de la Fiscalía, que la impunidad relacionada con los homicidios es 94 por ciento; es decir, de cada cien personas apresadas por asesinato, apenas seis reciben condena por el delito.

Para el experto en criminalística Luis Izquier, aunque se tomen medidas correctivas a corto plazo, los resultados no se verán de inmediato. Pero, mientras más tarde se adopten estrategias para revertir la violencia, la situación se tornará más difícil.

El corazón de la violencia es la impunidad, que no se investiga por la partidización del Ministerio Público y el Poder Judicial. Hay que hacer que fiscales y jueces se ganen las credenciales por concursos de oposición. También es necesario transformar el problema carcelario y fortalecer el sistema de policías. Tenemos un déficit de policías cuantitativo y cualitativo: los estándares dicen que un país debería tener cuatro policías preventivos por cada mil habitantes. Venezuela debería tener 120.000 policías preventivos, pero hay 100.000 según cifras oficiales.

El criminólogo explicó que las personas no perciben a la policía como garante de la seguridad. De hecho, las cifras que-

dan en duda porque no suelen ver funcionarios en custodia. Además, «la corrupción ha penetrado los cuerpos policiales. Muchos funcionarios no se dedican a proteger y están ligados a hechos delictivos». La tarea es a largo plazo, porque la recuperación de los indicadores sociales requiere tiempo.

Los indicadores sociales del país son malos: embarazo precoz, consumo y tráfico de drogas y alcohol, desempleo, baja escolaridad. Todo eso hace a las personas presa fácil del camino delictivo. No es un problema que se resuelve a corto plazo. Otros países como Colombia en los años noventa tenían una tasa de homicidios de 80 por cada 100.000 habitantes. Pero allá se aplicaron políticas correctas. En Medellín y Bogotá, el año 2015 cerró con 45 asesinatos por cada 100.000 personas. Lo lograron en un lapso largo.

El experto recordó que la inseguridad es la primera causa de migración de venezolanos y precisó que la solución requiere un cambio de gobierno.

Los que nos quedamos vivimos aterrorizados y en toque de queda, lo que desmoviliza a la sociedad. Las mismas personas que llevaron al foso a Venezuela en 17 años no son los que nos van a sacar de la situación. Venezuela necesita un cambio político general para transitar el camino de la reversión de los índices criminales. Apenas cambien las condiciones actuales, ese índice va a descender.

El OVV, en su informe de cierre de 2015, destaca varios factores que pudieron contribuir al recrudecimiento de la violencia. En primer lugar, hay mayor presencia del delito organizado. La II Encuesta sobre delito organizado, realizada por el Observatorio de Delito Organizado en 3.500 hogares en septiembre de 2015, arrojó que para la mayoría de las personas el delito es propiciado por la corrupción de las autoridades: policías y militares venden armas al delito organizado, el gobierno entregó el control de las cárceles a los presos y es responsable de la promoción de los colectivos armados. «Los entrevistados perciben que los controles y restricciones económicas que se imponen desde el Gobierno Nacional crean oportunidades para el accionar del delito organizado», concluyó (Observatorio de Delito Organizado, 2015: 39).

En segundo lugar el OVV señala el deterioro de los cuerpos de seguridad y el déficit de funcionarios. En tercer lugar aparece la privatización de la seguridad: cada vez hay más personas que contratan servicios privados para resguardo ante la ausencia de los públicos. Esa situación lleva a ejercer la justicia por cuenta propia. En cuarto lugar está la militarización represiva de la seguridad; por ejemplo, la Operación Liberación del Pueblo, en vez de disminuir los delitos, los incrementa. En quinto y sexto lugares están el empobrecimiento de la sociedad y la impunidad que estimulan el delito y la destrucción institucional que lleva a desconocer y desobedecer normas y leyes.

Contra los varones y los más jóvenes

El OVV había advertido de la gravedad de la violencia en el país en el informe «Derecho a la vida en Venezuela» presentado al Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en junio de 2015, para evaluar el desempeño del Estado venezolano en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. El informe contabiliza más de 230.000 muertes violentas en el país desde el año 1999:

El pasado año 2014 hubo, según estudios y cálculos del OVV, 24.980 asesinatos en todo el territorio nacional y la tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes llegó a 82. Entre 1998 y 2014, se cometieron en Venezuela 231.562 homicidios. La violencia homicida es la tercera causa de muerte en Venezuela; es la primera causa de muerte entre los jóvenes y es la causa de mayor número de años de vida potenciales perdidos. Aunado a ello, la inseguridad ciudadana es el principal problema social que afecta a todos los venezolanos.

Al cierre de 2015 la situación había empeorado. Hasta el último día del año otras 27.875 personas habían sido asesinadas en el país, lo que engrosó el número de muertes violentas y llevó el total a 259.437 decesos, cifra que se equipara la cantidad de habitantes de ciudades como San Cristóbal y Mérida (Observatorio Venezolano de Violencia, 2015).

José Félix Oletta, exministro de Sanidad y Asistencia Social y miembro de la Sociedad Venezolana de Salud Pública, explicó en entrevista concedida a *Debates IESA* para este reportaje que la violencia es una enfermedad social de la que nadie está exento. En Venezuela, particularmente, afecta más a los varones jóvenes.

Más allá del problema social, comparto la idea de algunos especialistas que indican que el fenómeno en nuestro país tiene una dimensión política, es decir, la violencia como herramienta, la violencia instrumental, como palanca del régimen para coaccionar, para mantenerse en el poder. Para romper la coherencia social, el tejido que nos mantiene unidos a todos como una nación. Para borrar las reglas de convivencia. El enfoque ecológico de este grave pro-

Venezuela necesita un cambio político general para transitar el camino de la reversión de los índices criminales. Apenas cambien las condiciones actuales, ese índice va a descender

blema nos lleva a estudiar sus determinantes, sus factores de riesgo, su impacto sobre la calidad de vida, sobre el costo social y económico, sobre el desarrollo del país y su futuro. Desde hace tiempo rebasamos el nivel epidémico de este formidable enemigo. Se requiere voluntad política para enfrentar el problema y atacarlo desde sus orígenes, es un cáncer maligno, con capacidad metastásica formidable y hay que desarrollar anticuerpos antitumorales desde la familia, la escuela, el trabajo y la ciudad.

En su trabajo titulado «Violencia y su impacto en los sistemas de salud», publicado en el volumen 20 de la revista *Medicina Interna* en 2004, enumera las características de la violencia en Venezuela. Pese a que el texto data de hace doce años, continúa vigente.

El médico señaló que la violencia era un fenómeno reciente, pues la tasa de homicidios se mantuvo invariable (entre 8 y 12 homicidios por cada 100.000 habitantes) entre los años 1975 y 1989. Luego presentó un incremento en 1994, cuando llegó a una tasa de 22 homicidios por cada 100.000 habitantes y se mantuvo con ligeras variaciones hasta finales de la década. La violencia también es urbana y suele concentrarse en las principales ciudades del país. Una tercera característica sigue vigente más de una década después: los jóvenes y los hombres son los más afectados.

El informe de Unicef «Ocultos a plena luz 2014» también es útil para corroborar la gravedad de la violencia en el país. Ese año el homicidio fue la primera causa de muerte de jóvenes entre 10 y 19 años, con 20 asesinados por cada 100.000 habitantes (Unicef, 2014).

Caracas, la más peligrosa

Caracas es la ciudad más peligrosa del planeta. Así lo afirmó la ONG mexicana Seguridad, Justicia y Paz (2016) en una lista de cincuenta ciudades del mundo. En 2015, Caracas superó a San Pedro Sula, Honduras, calificada como la ciudad más peligrosa del mundo en 2014. Así, Venezuela rompió otro récord negativo. Adicionalmente, el informe señala que «las ciudades de Venezuela en conjunto presentan el mayor nivel de violencia» y que otras siete ciudades del país están en la lista, dos de ellas entre las cinco primeras: Maturín y Valencia.

Los cálculos de la ONG mexicana precisan que Caracas tuvo una tasa de 120 homicidios dolosos por cada 100.000 habitantes. Otras ciudades que aparecen en la lista fueron Ciudad Guayana (11), Barquisimeto (20), Cumaná (24), Gran Barcelona (34) y Maracaibo (49), en las que un total de 7.653 personas fueron asesinadas durante 2015.

Mientras que las ONG especializadas en el estudio de la violencia cuenta víctimas el gobierno venezolano evita publicar cifras. El Anuario de Mortalidad que debe publicar el Ministerio de Salud de Venezuela anualmente no ha sido divulgado desde el año 2012 y las oficinas de prensa e información de los cuerpos policiales y del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia se niegan a revelarlas.

Planes ineficaces

En 17 años, el gobierno ha ejecutado 24 planes de seguridad que, en vez de revertir los efectos de la violencia, los han acrecentado. El más reciente es la Operación Liberación del Pueblo (OLP), activada en julio de 2015, que ha dejado 245 fallecidos. La propuesta es convertir zonas peligrosas en zonas de paz. Sin embargo, en sectores como los Valles del Tuy y la Cota 905, entre otros, los crímenes se dispararon. En los Valles del Tuy, por ejemplo, fueron hallados ocho cadáveres desmembrados en distintos días y sectores durante el primer mes de 2016.

A la OLP precedieron el Plan Nacional de Desarme en 2014, el Plan Patria Segura de 2013, la Ley para el Control de Armas y Municiones, y la Misión A toda vida Venezuela del año 2012, el lanzamiento de la Guardia del Pueblo y el Plan Madruga al Hampa de 2009, la Operación Cangrejo y el Dispositivo Bicentenario de Seguridad (Dibise) que también entraron en vigencia en 2009, el Plan Ruta Segura y el Plan Caracas Segura, ambos de 2008 y, entre 1999 y 2007, Sistema Socialista Penitenciario, Plan Macro Caracas Segura, Plan Estratégico Nacional de Convivencia y Seguridad Ciudadana, Plan de Desarme Nacional, Plan Nacional de Control de Armas, Plan de Seguridad Misión Caracas, Plan Piloto de Seguridad, Plan de Coordinación Policial y Control de Vigilantes Privados, Plan Desarme Nacional, Plan Confianza, Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, Plan de Desarme Pacífico Carcelario o Plan de Dignidad Carcelaria y Plan de Seguridad Ciudadana.

Sociedad paranoica

El crecimiento exponencial de la violencia se palpa no solo en los números sino también en el comportamiento de las personas. El psiquiatra especialista en trastornos del estado de ánimo, Luis Madrid Peroza, explicó que la sociedad venezolana

está abrumada por patologías provenientes de cuatro fuentes: el estrés inescapable, la zozobra creada por mensajes antagónicos aunque provienen de la misma fuente (por ejemplo, gobernantes que dicen que no ocurre nada, que todo está en calma, pero hay desabastecimiento y otros problemas que causan escisión de la mente), la desesperanza o el fracaso aprendido (debido a la falta continua de logros que lleva al individuo a aprender a desesperanzarse) y la violencia globalizada que viene de diferentes medios (incluidos los discursos políticos).

Se cae en una fractura de las normas sociales de convivencia y se cae en la horda primitiva. Los cuatro elementos crean un paradigma psicopatologizante que hace que el individuo se vaya enfermando. Las personas adoptan posiciones psíquicas para afrontar situaciones problemáticas. Pero cuando ese mecanismo es rígido, intenso o sucede de forma masiva se vuelve disfuncional.

Madrid Peroza destacó las consecuencias de esos mecanismos cuando son exacerbados en forma de cinco posturas patológicas:

1. Paranoide: el individuo percibe a todas las personas como amenaza o peligro, desconfía de todo el mundo y se aísla de la gente.
2. Fóbica: la persona percibe cualquier situación como un peligro para su integridad. Desarrolla fobias o miedos intensos e irracionales; por ejemplo, el psiquiatra precisó que en Venezuela cada vez hay más casos de agorafobia o fobia a los espacios abiertos.
3. Depresiva: la persona se vuelve apática, se deprime, se aísla (incluso de su propia familia), siente desgano.
4. Disociada: la persona realiza actividades, casi siempre de orden religioso o deportivo, de un modo compulsivo. También tiende al aislamiento.
5. Psicopática: la persona percibe a los demás como agresores, por lo que su respuesta tiende a ser la agresión.

El doctor Madrid Peroza reseñó su experiencia de los últimos tiempos en los términos siguientes:

En las consultas se ve un incremento en los trastornos de ansiedad, por la posibilidad de ser agredido o secuestrado. El individuo no tiene control de su pensamiento. También han crecido los casos de trastornos obsesivos compulsivos y estrés postraumático, trastornos del sueño, de la conducta alimentaria y de la esfera sexual. El venezolano está durmiendo menos, con pesadillas, con interrupciones angustiantes. Hay una disminución marcada de la libido o aumento de la actividad compulsiva. Los trastornos depresivos se han duplicado.

El especialista advirtió que entre sus colegas psiquiatras han notado un incremento en el abuso de sustancias como alcohol y marihuana. También han registrado incrementos de casos de trastornos de la personalidad.

Los niños que van creciendo en ámbitos tan inseguros van desarrollando trastornos. Se está viendo en gente joven inestabilidad emocional, conductas violentas y autoagresivas, antisociales, jóvenes con conductas psicopáticas porque crecieron en un ámbito sin normas o reglas, tras-

En 2015 Venezuela ocupó la quinta posición entre los países con mayor número de secuestros, al acumular mil delitos de ese tipo, una cifra muy alta para su número de habitantes. La tasa de secuestros fue 3,26 por cada 100.000 habitantes

tornos narcisistas de la personalidad, con egos insuflados, que humillan y maltratan. Hay que tomar conciencia, porque estamos en situación de amenaza, pero con solución. Nada es permanente. Hay que dosificar los estímulos. No hay que abrumarse con las noticias. Hay que hacer catarsis en actividades grupales y al aire libre, evitar automedicarse y buscar apoyo profesional. **RI**

REFERENCIAS

- Asociación Civil Paz Activa (2015): *2do Informe del Observatorio de Delito Organizado. Visibilizando lo que hay detrás de la criminalidad*. Caracas: Asociación Civil Paz Activa. http://observatoriodot.org.ve/cms/images/documentos/ODO_2do_informe_web_v11_carta.pdf
- Observatorio de Delito Organizado (2015): «II Encuesta sobre delito organizado en Venezuela. Resultados nacionales». Caracas: Laboratorio de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela y Observatorio Venezolano de Violencia. <http://observatoriodot.org.ve/cms/images/documentos/ResultadosIIencuestaDelitoOrganizado.pdf>
- Observatorio Venezolano de Violencia (2016): «2015 tasa de homicidios llegó a 90 por cada 100 mil habitantes». Caracas: Laboratorio de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela. <http://observatoriodeviolencia.org.ve/2015-tasa-de-homicidios-llego-a-90-por-cada-100-mil-habitantes/>
- Observatorio Venezolano de Violencia (2015): «El derecho a la vida en Venezuela». Caracas: Laboratorio de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela. http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CCPR/Shared%20Documents/VEN/INT_CCPR_CSS_VEN_20827_S.pdf
- Ramírez Miranda, D. (2016): «5.258 cadáveres registraron en la morgue de Bello Monte en 2015». *El Universal*. 3 de enero. http://www.eluniversal.com/sucesos/160103/5258-cadaveres-registraron-en-la-morgue-de-bello-monte-en-2015_3988
- Seguridad, Justicia y Paz (2016): «Metodología del ranking (2015) de las 50 ciudades más violentas del mundo». Ciudad de México: Seguridad, Justicia y Paz. Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal, A.C. <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/230-caracas-venezuela-es-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo>
- Unicef (2014): «Ocultos a plena luz. Un análisis estadístico de la violencia contra los niños. Resumen». http://www.unicef.org/ecuador/ocultos_a_plena_luz.pdf



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

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesaa@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.

La chequera china llegó al fútbol

GIUSEPPE PALMARELLO ■ Periodista

El gigante asiático, como política de Estado del presidente Xi Jinping, invierte millones de dólares en grandes equipos europeos y reforma el torneo local con un objetivo claro: ser potencia en el deporte más seguido del mundo.

CHINA HACE TEMBLAR a las grandes ligas del fútbol europeo y amenaza con ser uno de los principales destinos de los mejores jugadores del mundo en los próximos años. En la más reciente campaña de fichajes los clubes chinos demostraron que, sin contar con una liga competitiva pero sí con una abultada billetera, pueden contratar a futbolistas de primer nivel, como el colombiano Jackson Martínez, el argentino Ezequiel Lavezzi, el costamarfileño Gervinho o los brasileños Ramires, Elkeson, Paulinho, Hulk o Alex Teixeira.

La ambición de los clubes asiáticos se une al plan del presidente chino Xi Jinping, quien tiene entre ceja y ceja ver a su selección levantar la Copa del Mundo. «Tengo tres sueños. Quiero que mi país clasifique para otro Mundial, organizarlo y ganarlo», aseguró Xi en 2011, tras una conversación con Sohn Hak, líder de la principal formación opositora Partido Democrático de Corea del Sur, una nación que juega con regularidad en el torneo más importante del balompié.

En su historia futbolística, China solo ha podido clasificar a una Copa del Mundo, la celebrada en 2002 en Corea y Japón. Lo consiguió con la dirección técnica del serbio Bora Milutinovic, quien no logró que su seleccionado superase la fase de grupos. En el continente asiático, donde dominan Japón, Corea del Sur y Australia —selección que recientemente fue añadida por la FIFA a esa zona—, los dragones esperan golpear la mesa. Para cumplir sus deseos, Xi puso en marcha un plan que prioriza al fútbol como principal deporte del país, una verdadera política de Estado.

La idea es que la nación más poblada del mundo se convierta en la mejor selección de Asia en 2020 y levanten el título máspreciado treinta años después. Para lograrlo, en los próximos 48 meses aspiran a mejorar la infraestructura y construir, al menos, 20.000 centros de entrenamiento y 70.000 canchas; mientras que en 2030 el objetivo es una cancha por cada 10.000 habitantes. Se espera que más de 30 millones de estudiantes de primaria y secundaria tomen este deporte como su principal pasatiempo. El gobierno ha asignado 20 mil millones de dólares del presupuesto nacional para incluir al fútbol como pieza fundamental en la educación.

Otra de las metas trazadas consiste en que empresarios chinos inviertan en equipos extranjeros, con énfasis en Europa, y potencien las ligas locales con la contratación de grandes futbolistas. Según datos de Bloomberg, empresas chinas han invertido más de dos mil millones de dólares en activos deportivos —la gran mayoría en relación con el fútbol— desde comienzos de 2015. Hace cinco años esa cifra era inimaginable.

Dalian Wanda Group Co, empresa del multimillonario Wang Jianlin, es una de las que más participación ha teni-

do, tras comprar por 56 millones de dólares el veinte por ciento del Atlético de Madrid de España, equipo que dirige el argentino Diego Pablo Simeone; este club ha logrado grandes resultados en las últimas seis temporadas, con un título de Liga Española (2013-2014), dos subcampeonatos de la Liga de Campeones (2013-2014 y 2015-2016), una Copa del Rey (2012-2013), dos Supercopa Europea (2010 y 2012), una Supercopa de España (2014) y dos Europa League (2009-2010 y 2011-2012).

En tierras ibéricas otros dos equipos pasaron a manos asiáticas: el Espanyol, que vendió un 54 por ciento de sus acciones al grupo Raspar, el cual gastó 54 millones de dólares; y el Granada, de la familia italiana Pozzo, que fue adquirido en su totalidad por Desports, empresa que invirtió 37 millones por todas las acciones del club español.

Italia, uno de los países con más tradición futbolera en el mundo, también se ha beneficiado de los recursos aportados las grandes empresas chinas. El año pasado el magnate indonesio Erick Thohir, quien en 2013 había comprado la mayoría accionaria de uno de los dos clubes de la ciudad de Milán en primera división, vendió setenta por ciento de las acciones del F.C. Inter al Grupo Suning Holdings, el mayor minorista de artículos electrónicos de China (que pertenece a la firma de comercio electrónico Alibaba), por un monto de 307 millones de dólares.

Suning posee su propio club, el Jiangsu Suning, en la Superliga de China. «La compra del Inter de Milán se incluye en la estrategia de desarrollo de Suning en la industria del deporte», dijo Zhang Jindong, presidente de la sociedad, en su presentación en Italia. «Esto ayudará a Suning a crecer a nivel externo y los fanáticos del Inter pueden estar tranquilos porque queremos hacer de este equipo el mejor del mundo», agregó.

Alibaba, además, fue anunciado por la FIFA, máximo organismo del balompié, como nuevo patrocinante del Mundial de Clubes, competición que juegan los campeones de los torneos de clubes de las confederaciones de Sudamérica (Conmebol), Norteamérica (Concacaf), Europa (UEFA), Oceanía (OFC), Asia (AFC) y África (CAF).

El otro equipo de la ciudad lombarda, el A. C. Milan, es el objetivo de la mayor inversión hecha por empresarios chinos en el fútbol europeo. Medios italianos recogen las constantes declaraciones de Silvio Berlusconi, expresidente de Italia y propietario del A. C. Milan, acerca de la inminente venta del conjunto *rossonero* (de franela con barras negras y rojas). En marzo de 2017 se espera que el grupo Sino-Europe Sports Investment Management Changxing Co finiquite la compra de 99,93 por ciento de las acciones del club por un monto de 805 millones de dólares.

El A. C. Milan es uno de los equipos más laureados del mundo y durante treinta años, bajo la supervisión de

Inversiones chinas en equipos de fútbol europeos

Grupo o empresario	Pago (millones de dólares)	Equipo comprado
Sino-Europe Sports	805	Milan (Italia)
China Media Capital	391	13% del grupo City Football Group (Inglaterra)
Grupo Suning Holdings	333	70% del Inter de Milán (Italia)
Grupo Lai Guochuan	193	88% del WBA (Inglaterra)
IDG Capital Partners	121	20% del Lyon (Francia)
Carson Yeung	97	Birmingham (Inglaterra)
Tony Xia's Racon	93	Aston Villa (Inglaterra)
Grupo Dalian Wanda	56	20% del Atlético de Madrid (España)
Grupo Rastar	54	54% del Espanyol (España)
Fosun International	54	Wolverhampton (Inglaterra)
Desports	40	Granada (España)
Chien Lee y Alex Zhen	21	20% del Niza (Francia)
Grupo Ledus	8	Sochaux (Francia)
Desports	8	ADO Den Haag (Holanda)
ORG Packaging	7	60 % del Auxerre (Francia)
CEFC China Energy	ND	60% del Slavia Praga (República Checa)

ND: no disponible.

Fuente: Marketing Futbol: "China, la nueva potencia del fútbol". <http://marketingfutbol.club/2016/12/29/4720/china-la-nueva-potencia-del-futbol/>

«Il Cavaliere» Berlusconi, logró 28 títulos entre nacionales e internacionales. La decisión de vender la oncena —que integraron futbolistas del prestigio de Paolo Maldini, Franco Baresi, Marco Van Basten, Roberto Baggio, Andriy Shevchenko, Andrea Pirlo y Kaká, entre otros— ha sido una sorpresa para todos los aficionados.

En Inglaterra, Manchester City, uno de los clubes que más renombre ha ganado en los últimos diez años en la Premier League (primera división de Inglaterra), también pertenece, en parte, a capitales chinos. Durante esta campaña el consorcio China Media Capital compró trece por ciento de las acciones del City Football Group que, junto al club inglés, también agrupa a otros equipos como New York City de Estados Unidos, Melbourne City de Australia y Yokohama Marinos de Japón.

West Bromwich Albion, conjunto donde milita el atacante venezolano Salomón Rondón, también pasó a manos asiáticas: 88 por ciento de la estructura accionaria fue ad-

quirido por 193 millones de dólares por un grupo inversor liderado por el empresario Lai Guochan, famoso dueño de viveros, que se dedica a construir ecociudades en Asia. Su empresa cotiza en la bolsa de Shenzhen y pretende ahora ampliar sus fronteras hacia el deporte.

«Estoy orgulloso de ser el primer dueño chino de un club de la Premier League», señaló Guochan en un comunicado enviado a los medios de comunicación ingleses. «Este acuerdo histórico traerá un aumento rápido y significativo en el interés por el club en China, lo que debería dar lugar a atractivas oportunidades de negocio», se añade en la nota de prensa.

En la segunda división inglesa, conocida como la Championship, los planteles Aston Villa, Wolverhampton y Birmingham tienen como nuevos propietarios a los empresarios Tony Xia, Guo Guangchang y Carson Yeung, respectivamente.

En el fútbol Francia se mantiene como un destino llamativo para inversores extranjeros. A clubes como el Paris

En los próximos **48 meses** las autoridades chinas aspiran a mejorar la infraestructura y construir, al menos, 20.000 centros de entrenamiento y 70.000 canchas; mientras que en 2030 el **objetivo** es una cancha por cada 10.000 habitantes

Los diez futbolistas mejores pagados del mundo

(millones de euros anuales)

Cristiano Ronaldo	21,8
Lionel Messi	21,8
Gareth Bale	21,0
Hulk (*)	19,2
Paul Pogba	17,4
Graziano Pellè (*)	16,3
Ezequiel Lavezzi (*)	15,5
Wayne Rooney	15,5
Neymar	15,4
Zlatan Ibrahimovic	15,0

(*) Jugadores de la Superliga China.

Fuente: Mundo Deportivo: "TOP 10: los futbolistas mejor pagados del mundo". <http://www.mundodeportivo.com/futbol/internacional/20161116/411905537465/futbolistas-mejor-pagados-mundo.html>

Saint Germain y el Mónaco, equipos que años atrás fueron adquiridos por capitales catarís y rusos, ahora se les une el Lyon, otro de los grandes del torneo galo.

Los Leones vendieron este año veinte por ciento de sus acciones al consorcio chino IDG Capital Partners por 107 millones de dólares, y se espera que en los próximos meses se concrete la compra de la totalidad del club, una operación que sobrepasaría los 500 millones de dólares. El Grand Stade, nuevo estadio inaugurado para la actual campaña, le dio un valor importante al equipo francés. «Esta asociación va a crear sinergias importantes con nuestra inversión y nuestra experiencia en el deporte, única en el territorio chino», dijo Li Jianguang, uno de los socios-directores de IDG.

Sobresalen entre las alianzas acordadas la inauguración de escuelas de fútbol, la promoción de venta de entradas a turistas chinos y el trabajo conjunto con empresas locales.

Otros equipos galos que recibieron inversión china fueron el Niza y el Sochaux, este último de la segunda división. Los cachorros pertenecían desde 1928 a la familia Peugeot, dueños de la famosa fábrica automotriz. Sochaux logró una

respetada fama en su país como «granja» de formación de jóvenes jugadores franceses, razón por la cual su venta dio pie a múltiples críticas por parte de sectores nacionalistas.

Potenciar la liga con estrellas

Darío Conca, mediocampista argentino, sorprendió a todos en 2011 cuando tomó la decisión de irse a China para jugar en el Guangzhou Evergrande, luego de sus grandes campañas en Fluminense, equipo de la máxima categoría de Brasil. Tanta fue su popularidad que la prensa brasileña inició una campaña para convencer a Conca de que se nacionalizase y vistiese la camiseta *verdeamarela*; tal sugerencia, que muchos consideraron una locura, no prosperó. ¿Quién puede imaginar a un argentino jugando para los pentacampeones del mundo?

Tras su llegada a Asia el volante se convirtió en el quinto futbolista mejor pagado (once millones de dólares por campaña), solo detrás del portugués Cristiano Ronaldo, el inglés Wayne Rooney, el argentino Lionel Messi y el marfileño Yaya Toure. Hoy esa lista presenta muchos cambios, en algunos casos, gracias a la inversión de los clubes chinos en grandes figuras con mucho más recorrido y renombre que Conca.

A diferencia de la MLS de los Estados Unidos —que arrastra la imagen de ser una competición ideal para futbolistas a punto de retiro, a pesar de la evolución sostenida de sus clubes y de su calidad de juego—, la emergente Superliga de China proyecta un aura luminosa para el futuro. De hecho, ya es una realidad que puede arrebatarle jugadores de importancia a Europa y Sudamérica. En el pasado periodo de transferencias, los chinos se gastaron más de 300 millones de dólares, una cifra histórica de inversión, cercana a todo lo registrado en la Bundesliga alemana y superior al dinero desembolsado en ligas como la francesa, rusa, portuguesa, turca, belga y holandesa.

En el inicio de 2016, los colombianos Fredy Guarín (Shanghai Shenhua), Jackson Martínez (Guangzhou Evergrande), Roger Martínez (Jiangsu Suning), los brasileños Ramires (Jiangsu Suning), Elkeson (Shanghai SIPG), Paulinho (Guangzhou Evergrande), Hulk (Shanghai SIPG), Alex Teixeira (Jiangsu Suning), el argentino Ezequiel Lavezzi (Hebei Fortune) o el italiano Graziano Pellè (Shandong Luneng) fueron algunos de los futbolistas comprados. A diferencia de las grandes ligas, que realizan sus mejores traspasos entre junio, julio y agosto, el gigante asiático lo hace en enero.

Los mejores pagados de China

Jugador	Equipo	Millones de dólares
Carlos Tévez	Shanghai Shenhua	38,0
Oscar	Shanghai SIPG	24,0
Hulk	Shanghai SIPG	20,0
Graziano Pellè	Shangdon Luneng	16,0
Ezequiel Lavezzi	Hebei Fortune	15,0
Asamoah Gyan	Shanghai SIPG	14,8
Ramires	Jiangsu Suning	13,0
Jackson Martínez	Guangzhou Evergrande	12,5
Alex Teixeira	Jiangsu Suning	12,0
Burak Yilmaz	Beijing Guoan	8,0

Fuente: *Marca*: "¿Cuánto cobran los futbolistas mejor pagados en China?". http://www.marca.com/futbol/liga-china/album/2016/12/26/5860f4b346163fac698b456d_2.html

Transferencias más costosas del fútbol chino en 2016

Jugador	Equipo vendedor	Equipo comprador	Precio (millones de euros)	Temporada
Oscar	Chelsea (Inglaterra)	Shanghai SIPG	61	2016/2017
Hulk	Zenit (Rusia)	Shanghai SIPG	56	2015/16
Alex Teixeira	Shakhtar Donetsk (Ucrania)	Jiangsu Suning	50	2015/16
Jackson Martínez	Atlético de Madrid (España)	Guangzhou Evergrande	42	2015/16
Ramires	Chelsea (Inglaterra)	Jiangsu Suning	27	2015/16
Elkeson	Guangzhou (China)	Shanghai SIPG	19	2015/16
Gervinho	Roma (Italia)	Hebei China Fortune	18	2015/16
Graziano Pellè	Southampton (Inglaterra)	Shandong Luneng	15	2016/17
Ricardo Goulart	Cruzeiro (Brasil)	Guangzhou Evergrande	15	2014/15
Paulinho	Tottenham (Inglaterra)	Guangzhou Evergrande	13	2015/16
Demba Ba	Be ikta (Turquía)	Shanghai Shenhua	12	2015/16

Datos del 30 de junio de 2016.

Fuente: <http://www.comexmasters.com/hulk-el-fichaje-mas-carro-en-la-superliga-china/>

El caso más llamativo fue el de Jackson Martínez que, luego de un discreto paso en el Atlético de Madrid de España, decidió tomar un nuevo camino en su carrera deportiva. Su contrato lo convirtió en el sexto jugador mejor pagado de la Superliga, con un sueldo de trece millones de dólares por temporada. Tal decisión le costó ser excluido de la selección colombiana; no así a Roger Martínez, joven exatacante de Racing de Argentina. La prensa cafetera fue muy dura con los dos futbolistas, a los que calificó de «cómodos» y con «falta de ambición».

Entre otras de las cifras importantes que sacudieron el mercado este año están la compra de Alex Teixeira, Jackson Martínez y Ramires, mientras que para la próxima temporada se mencionan a Arda Turán, mediocampista turco del Barcelona de España o al argentino Carlos Tévez, atacante de Boca Juniors, como principales fichajes, aunque ambos futbolistas desmintieron la información.

Mario Rondón, exdelantero del Nacional de Portugal, es el único venezolano que, hasta ahora, juega en la Superliga. El atacante de treinta años no está entre los mejores pagados, pero el aspecto económico fue vital para mudarse de Madeira a Shijiazhuang, ciudad del equipo al que pertenece (Shijiazhuang Ever Bright).

Un campeón del mundo los dirige


Guangzhou Evergrande es, sin duda, el equipo chino de moda. Hace diez años los tigres del sur estaban en la segunda división, debido a su implicación en el amaño de parti-

dos, uno de los grandes problemas de esta liga antes de que iniciase el nuevo *boom* de inversiones.

En 2010 el grupo inmobiliario Evergrande Real Estate decidió comprar el club e invertir en fichajes para lograr al año siguiente el ascenso a la primera división. Fue a partir la recuperación de la máxima categoría cuando se convirtieron en un gran referente del torneo y, poco tiempo después, del continente.

El plan de megacontrataciones incluyó el nombre de Marcello Lippi, técnico italiano que con la escuadra azzurra alzó la Copa del Mundo en Alemania en 2006. Lippi armó un equipo que, con los argentinos Lucas Barrios y Darío Conca como estrellas, obtuvo la Champions League asiática en 2013 tras derrotar al Seúl de Corea del Sur. De este modo, el Guangzhou Evergrande se convirtió en el primer equipo chino en participar en el Mundial de Clubes.

La posterior salida del estratega italiano no supuso un problema para el Guangzhou Evergrande, porque en 2015 contrataron al balón de oro Fabio Cannavaro y poco después al brasileño y campeón del mundo, en 2002, Luiz Felipe Scolari.

Lippi acumuló tanto prestigio en Asia que en octubre de 2016 fue contratado como seleccionador de China, con un salario de cinco millones de dólares; además de los quince millones que ya percibía como consejero del Guangzhou Evergrande. Un sueldo del que pocos técnicos (quizás Josep Guardiola o José Mourinho) puedan alardear. En todo caso, en los próximos años tendrá una dura misión: clasificar a China a su segundo Mundial. El capricho y deseo de Xi Jinping. 

Más viral que la comida

Luis Ernesto Blanco

Profesor e investigador de la UCAB / @lblancor

Los promotores de contenido gastronómico en la web basan su éxito en recetas fáciles que apelan a la infancia de la audiencia, pero sobre todo, están pensadas y mejoradas para triunfar en las redes sociales.

No son los cantantes de música pop; mucho menos los políticos o los deportistas. La verdadera estrella de internet es la comida.

Entre las características más resalantes de la nueva representación gráfica de la gastronomía están los primeros planos que aproximan de una forma diferente a platos y comidas. Se apela con frecuencia a lo prohibido; y lo más compartido no son precisamente los planos de ensaladas y platos saludables, sino de postres y otros manjares hipercalóricos.

Primero fueron las fotos, y no solo las tomadas por profesionales de la fotografía. Los aficionados retratan sobre todo comida y comparten sus fotos en sus perfiles de Instagram. «De las serias composiciones de antaño hemos pasado al retrato más libidinoso: volúmenes, jugos y aromas se representan en primerísimo plano, de una forma casi carnal, despertando los instintos más básicos» afirma Laura Bustarviejo, estilista de comida (García Bujarral, 2015).

Pero el asunto toma otra dimensión con los videos de recetas que parecen muy fáciles y que se hacen en pocos minutos. Iluminación fabulosa, primeros planos espectaculares y recursos como la cámara lenta convierten una galleta con helado en el postre más delicioso. Estos videos, vistos especialmente en Facebook u otra red social, pueden superar en pocos días quince millones de reproducciones.

Los reyes del arroz con pollo

Los videorecetarios preferidos por la audiencia tienen algo en común: la producción es de calidad. Es difícil que con un teléfono y una toma fija en la mal iluminada cocina de la casa se logren los millones de visitas que ostentan las páginas que los presentan.

Según números de adweek.com, durante el mes de marzo de 2016, el portal Tasty —dedicado a compartir recetas de comida en videos cortos— registró 49,1 millones de acciones en redes sociales para sus videos, con apenas 161 actualizaciones de contenido.


Y estas cifras no incluyen las reproducciones en YouTube.

Tasty no es el único canal de recetas que aparece en la lista: entre los diez primeros canales de redes sociales, tres son gastronómicos. Los otros dos son Tastemade y Tip Hero, que sumaron 83 millones de acciones durante el mismo mes de marzo.

¿Cómo logran el éxito? Para empezar, está el contenido. «Se nutre de una verdad sencilla: a la gente les encanta las comidas sabrosas y el tipo de comidas que les recuerdan su infancia, la cocina que les evoca emociones placenteras o la cocina que les recuerda una experiencia», dice Frank Cooper, director de mercadeo de BuzzFeed. Lo más importante es que los videos de BuzzFeed están hechos a la medida de Facebook, su principal canal de distribución (Griffith, 2016).

A diferencia del pensamiento convencional de la mayoría de los medios de comunicación, BuzzFeed está menos preocupado por la conducción de tráfico a su sitio web. Su estrategia en Facebook se basa en la interpretación de su algoritmo: Facebook favorece cualquier cosa que mantenga a la gente en la plataforma por más tiempo en lugar de enviarla a otro sitio.

La mayor ventaja de los sitios de comida es que no tienen que depender de Facebook o YouTube para vender anuncios, debido a que la inserción de publicidad es especialmente fácil para una categoría como la alimentación y las bebidas.

La guerra de las recetas en internet apenas comienza. 

Cuatro grandes de la comida en internet

Tasty: supera los 55 millones de «me gusta» en Facebook con sus contenidos exclusivamente dedicados a la cocina. Su propósito es tentar a quienes ven sus videos. «Encontrarás aquí alimentos que te harán cerrar los ojos, inclinarte hacia atrás y susurrar “sííí”», se lee en su descripción. Tasty fue adquirida por el conglomerado de BuzzFeed y en la actualidad comparte contenido con su hermana BuzzFeed Food, que tiene más de 21 millones de seguidores y es una página dedicada especialmente a la cocina.

Tip Hero: Mark Zuckerberg no se podía quedar al margen del éxito de los videos de recetas y creó esta página que en la actualidad supera los quince millones de seguidores. Además de videos con recetas, comparte guías útiles para el hogar y consejos para ahorrar dinero.

Sabores: está en español y ya tiene casi siete millones de «me gusta» en su página de Facebook, gracias a sus videos de recetas tentadoras. Su objetivo es «compartir cosas que son importantes en el mundo. Cosas que inspiran, cosas que intrigan, y cosas que deberían ser vistas».

Tastemade: es una red de videos para la generación móvil, que ofrece a los usuarios la posibilidad unirse para descubrir y compartir su pasión por la buena comida y los viajes. La versión en español tiene más de tres millones de «me gusta».

REFERENCIAS

- Adweek (2016): «Top 10 Media Publishers for March 2016: BuzzFeed's Tasty, HuffPost Soar». <http://www.adweek.com/socialtimes/shareable-march-2016/637628>
- García Bujarral, D. (2015): «Food porn: Cuando el deseo se vuelca en la comida». *Qué!* <http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/201507140800-food-porn-cuando-deseo-vuelca.html>.
- Griffith, E. (2016): «BuzzFeed's Foodie Channels Are Blowing Up on Facebook». *Fortune*. <http://fortune.com/2016/01/19/buzzfeed-tasty-proper-tasty>.

Medios sociales en grado de frustración

Yimmi Castillo

Gerente de Medios Digitales y Contacto en Empresas Polar @YimmiCastillo

La presencia venezolana en medios sociales y mercadeo digital se ha debilitado. Los talentos se fugan y los que se quedan se convierten en mano de obra barata para las agencias y negocios digitales foráneos.

Hace menos de diez años, si alguien se hubiese atrevido a vaticinar lo que hoy ocurre con las telecomunicaciones en Venezuela, lo habrían visto raro y tildado de loco. Venezuela era una potencia en esta industria, con un mercado ávido de innovación tecnológica, ofertas asequibles a todos los estratos de la población, una penetración de telefonía celular que rozaba el ciento por ciento y una penetración de internet que aumentaba a gran velocidad. La gente podía comprar teléfonos sin mayor obstáculo: había dispositivos para todos los gustos y para todos los presupuestos. Las marcas más reconocidas se peleaban por liderar el mercado local. La relevancia de internet crecía, con cada vez más personas en línea. La navegación en cibercafé se reducía para darle paso a hogares conectados. Internet móvil terminaba de dar el paso para satisfacer la demanda que la operadora principal no podía cubrir. Había dispositivos móviles y terminales fijos conectados en todos lados, sobre todo en los grandes centros de población. El panorama era realmente alentador y emocionante.

Hoy Venezuela tiene que conformarse con ser el país latinoamericano con los mayores índices de uso y consumo, pero con los peores indicadores en infraestructura y penetración. La plataforma, desgastada, saturada, ha sufrido una desinversión aguda. Con un Estado que regula todo de manera excesiva y una empresa privada debilitada en su capacidad de oferta, el país tiene una de las conexiones más lentas y caras, que hace posible comparaciones ridículas; por ejemplo, que en la Franja de Gaza tienen mayor capacidad de ancho de banda.

Este panorama ha debilitado la presencia venezolana en medios sociales y mercadeo digital. Los talentos se fugan y los que se quedan se convier-

ten en mano de obra barata para las agencias y negocios digitales foráneos. Venezuela es la China de los medios sociales. Decenas de portales de «noticias» utilizan creadores venezolanos de contenidos por los que pagan unos pocos dólares, que para ellos valen mucho, pero para las empresas representan apenas un gasto marginal. Los desarrolladores y programadores prefieren trabajar para el exterior que para clientes nacionales. El pago en bolívares, por más bueno que sea, no significa nada frente a los pocos dólares que se pueden obtener con clientes extranjeros.

Quienes se quedan, en un intento por impulsar una industria publicitaria más digital, más innovadora y más creativa, se estrellan contra esta realidad. Solo les queda mirar de lejos las iniciativas publicitarias basadas en tecnología que surgen en otros países, y suspirar por la envidia y las ganas de replicar e incluso mejorar esas expe-

Hoy Venezuela tiene que conformarse con ser el país latinoamericano con los mayores índices de uso y consumo de internet, pero con los peores indicadores en infraestructura y penetración

riencias en territorio criollo. Hay que conformarse y arrojarse hasta donde llega la cobija, crear contenidos adaptados a la paupérrima plataforma digital nacional, diseñar sitios «livianos», emprender tímidamente el desarrollo de propuestas basadas en la descarga (*streaming*) de datos.

Muchas agencias digitales hacen esfuerzos gigantes para mantener propuestas creativas de calidad. Pero siempre se quedan con el mal sabor de saber que se pudo haber llevado la idea mucho más allá, de no ser porque hay que considerar la mala conexión venezolana.

Hay datos elocuentes. En la última edición de los Premios ANDA, una

agencia digital estuvo a punto de ser la ganadora del año y algunas marcas de envergadura obtuvieron galardones solo en campañas y acciones que tuvieron vida únicamente en el formato digital. En sus reportes trimestrales, Conatel había dado cuenta de un aumento en la penetración de teléfonos inteligentes, en la cual la participación de la marca BlackBerry había caído. En los últimos reportes, la caída se frenó. La razón es evidente: al no tener acceso fácil a dispositivos nuevos, la gente trata de mantener con vida «el perolito». Se mantiene una importante penetración de dispositivos de esa marca, pero en lo que se refiere a tecnología no tiene sentido desarrollar contenidos o aplicaciones para ese sistema operativo. Tal parece que el mercado no es suficiente para la creatividad de la industria publicitaria digital. El organismo regulador de las telecomunicaciones venezolanas se dedicó a maquillar las cifras de penetración, incluso los

planes de datos móviles en la cuenta: peras y manzanas en una misma cesta solo para hacer bulto.

Muchas plataformas de medios sociales dependen de una conexión a internet de calidad: Snapchat, Periscope, Instagram e incluso Facebook con su apuesta al video en línea. Los usuarios deben conformarse con ver un video que no se carga bien, se reproduce mal y agota su cupo limitado de plan de datos. Cada vez que un usuario venezolano utiliza alguna de estas herramientas de comunicación y cada vez que un estratega intenta crear experiencias innovadoras, viven en carne propia lo que significa medios sociales en grado de frustración. 🇻🇪

Identidad sonora: marcas y música para romper fronteras

José Luis Saavedra

Profesor de mercadeo y branding en la Universidad Rafael Beloso Chacín / @capitaldemarca

La identidad sonora (sonic branding) es la representación auditiva de una marca, en la que sus atributos y valores se sincronizan en una forma audible.

Ooooo, ooooooo
give me freedom! give me fire!
give me reason! take me higher!
K'Naan: *Wavin' flag*

■ Quién no recuerda la canción del Mundial de Fútbol 2010? Es difícil olvidar la canción rítmica y pegajosa del mayor evento deportivo mundial. Lo que muchos no saben es que esta canción no fue escrita para el mundial de fútbol. Por el contrario, la canción *Bandera ondeante (Wavin' flag)* fue escrita para reflejar algo muy diferente: la experiencia de una guerra civil.

De Mogadiscio a Toronto: un avión
K'Naan, autor e intérprete de *Bandera ondeante*, nació en Somalia y le tocó vivir una cruenta guerra civil que cobró más de 300.000 vidas y desplazó a más de dos millones de somalíes. A los trece años, en 1991, su madre convenció a un funcionario para que los dejaran salir del país en el último vuelo de Somali Airlines. Así, su familia se mudó a Nueva York y luego a Toronto.

Nacido para el trono, más fuerte que Roma
Pero propensos a la violencia, zona de gente pobre,
Pero es mi casa, todo lo que he conocido,
Donde he crecido, calles que he transitado,
Fuera de la oscuridad, llegué más lejos
K'Naan: *Bandera ondeante* (letra original)

Bandera ondeante fue presentada en 2009 y, según K'Naan, pretendía mostrar su evolución desde su salida del conflicto. Un canto a enfrentar las adversidades, salir de la oscuridad y la desesperación. El coro, muy optimista, refleja el punto de vista de un K'Naan más joven: «Cuando sea mayor, seré más fuerte, ellos me llaman libertad, al igual que una bandera ondeando».

De Toronto a Sudáfrica: una burbuja
En paralelo a la historia de K'Naan transcurre otra, la del patrocinio de-

portivo más grande del mundo. Entre 2007 y 2010 la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) reportó ingresos por 1,6 millardos de dólares por el patrocinio de la Copa del Mundo. Según la empresa consultora IEG, Coca Cola pagó en ese período 200 millones de dólares, lo que la convirtió en el mayor patrocinador del fútbol mundial. Adicionalmente, según el *The Wall Street Journal*, la inversión mundial directa en publicidad y promoción alcanzó 475 millones de dólares.

Esta inversión necesitaba un símbolo unificador: una canción que reflejara no solo los valores de la marca, sino también la emoción del primer mundial de fútbol en tierra africana. Con este objetivo, Coca Cola fijó su atención en *Bandera ondeante*, una canción que desde que se dio a conocer un año antes no había llamado la atención del mercado. Coca Cola estableció acuerdos para una licencia global de uso de la canción y K'Naan recibió cerca de un millón de dólares por su imagen y las presentaciones en vivo.

A Coca-Cola le encantó la canción, pero tenía algunas objeciones con las letras que hablaban de «propensos a la violencia, zona de gente pobre» y de gente «que lucha para comer». Por ello, la empresa solicitó tres cambios: 1) nuevas letras que reflejaran el mundial de fútbol, (2) percusión para darle un ritmo adecuado a estadios abiertos y 3) inclusión de un verso con el ritmo del logo promocional de cinco notas de Coca Cola.

De Sudáfrica al mundo: identidad sonora de marca

Coca Cola no solo buscó una canción para el mundial de fútbol. La marca construyó un mensaje promocional que, en forma sonora, conectase emocionalmente a los consumidores del mundo. A este tipo de estrategia de marca se le denomina «identidad sonora de marca» (*sonic branding*) y es la nueva frontera de la comunicación auditiva de las marcas.

Entre 2009 y 2010 la canción *Bandera ondeante* fue la base de la pro-

moción de Coca-Cola en 160 países. Adicionalmente, Coca-Cola lanzó la canción como un sencillo e hizo más de trece traducciones a diferentes idiomas con más de veinte remezclas cantadas por superestrellas locales (por ejemplo, David Bisbal). ¿El resultado? *Bandera ondeante*, como expresión musical identificable de la identidad de marca de Coca-Cola, se convirtió en un éxito al llegar al primer puesto de las listas de popularidad en más de catorce países.

K'Naan reescribió su canto de esperanza frente a una cruenta guerra, siguiendo los lineamientos de la identidad sonora de la marca, y lo convirtió en un himno (con melodía promocional incluida) de esperanza y emoción que, con la excusa de un juego de fútbol, cantó los valores de una marca universal.

Permanecer por siempre joven cantando
canciones bajo el sol.
Alegrémonos en el hermoso juego.
Entonces juntos celebremos el día.
K'Naan: *Bandera ondeante* (nueva letra)

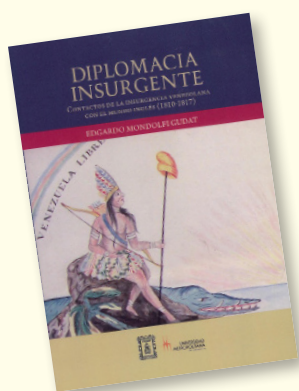
K'Naan dijo en una entrevista (Prince, 2010):

Me parece interesante que *Bandera ondeante* sea melódicamente aceptable en tantas culturas, y que esté de acuerdo con el espíritu de la gente en tantos lugares diferentes. Eso es lo que me gusta de la música, que puede ser mucho más amplia que un discurso o cosas concretas. Un traje puede no ajustarse a las mismas personas en diferentes lugares, pero un sentimiento sí lo hace.

Ese es el poder de la identidad sonora de la marca.

REFERENCIA

- Prince, David J. (2010): «How K'Naan's Song Became Coca-Cola's World Cup SoundTrack». *Billboard*. <http://www.billboard.com/articles/news/957856/how-knaans-song-became-coca-colas-world-cup-soundtrack>. 9 de junio.



LOS INICIOS DE LA CONEXIÓN DE LOS VENEZOLANOS CON EL MUNDO MODERNO

Edgardo Mondolfi: *Diplomacia insurgente: contactos de la insurgencia venezolana con el mundo inglés (1810-1817)*. Caracas: Academia Nacional de la Historia-Universidad Metropolitana. 2014.

CARLOS BALLADARES CASTILLO / profesor de las universidades Central de Venezuela y Católica Andrés Bello.

La periodización tradicional del proceso de Independencia ha dividido sus etapas por las llamadas «repúblicas»: primera, segunda, tercera... De esta forma se ha transmitido la idea de una especie de extinción de la vida y la institucionalidad republicana entre cada etapa. Nada más alejado de la realidad. No solo porque en los montes algunos guerrilleros (caudillos) mantenían vivo lo creado a partir de 1810 y 1811, sino también porque en el Reino Unido los primeros «embajadores» mantenían una actividad de propaganda y contactos con el mundo, de cara a sostener el sueño de ser modernos e independientes.

La historiografía patria con los ojos puestos en Bolívar da a conocer la misión diplomática a Londres de 1810. Pero, ante su fracaso (no logró el reconocimiento de la Junta Suprema de Caracas por parte del gobierno británico) y el regreso del futuro Libertador a Caracas, parece que todo termina allí hasta que en 1818 se retoma el camino desandado. Son siete años invisibles, anulados o apartados para ese tipo de historia. Aunque ese tiempo fue atendido por importantes historiadores como Caracciolo Parra Pérez, Cristóbal Mendoza, Manuel

Pérez Vila, Pedro Grases o Carlos Pi Suñer entre los años 1930 y 1960, Edgardo Mondolfi Gudat se propuso tanto hacer mucho más visible el esfuerzo de esta «protodiplomacia» o «diplomacia insurgente», como renovar su estudio al incorporar nuevos aportes bibliográficos y perspectivas historiográficas que se han desarrollado en las décadas recientes.

Una de las mayores impresiones que deja la lectura de *Diplomacia insurgente* es la combinación de una atractiva redacción con el uso detallado de una inmensa bibliografía y de fuentes primarias. Mondolfi realizó una exhaustiva consulta de fondos archivísticos tanto en Venezuela como en Gran Bretaña (en especial en las bibliotecas de la Universidad de Oxford y el Museo Británico, y en los archivos del Public Record Office, en Londres), y de material hemerográfico de las colecciones de periódicos ingleses de principios del siglo XIX.

Los hechos del 19 de abril de 1810 (la instalación de la Junta Suprema Conservadora de los Derechos de Fernando VII de Caracas), en palabras de Mondolfi, expresan «la madurez de una voz propia» y el objetivo de «establecer conexiones expeditas con el mundo y la moderni-

dad» (p. 1). Pero la ausencia de conocimientos diplomáticos llevaría a sufrir en los primeros siete años «asperezas y desengaños» (p. 814). La necesidad de realizar «conexiones» con el mundo exterior exigía darle una importancia fundamental a la actividad diplomática. Por ello se crea la Secretaría de Relaciones Exteriores, dirigida por Juan Germán Roscio. Esta acción autonómica representaba el ejercicio de la soberanía, aunque basado en el hecho de que duraría mientras el rey estuviera ausente (p. 27). Las primeras misiones fueron enviadas a los otros cabildos hispanoamericanos, a Estados Unidos, al Caribe controlado por el Imperio británico y a Londres. Mondolfi se centra en el «mundo inglés» debido a que la mayor parte de las islas que circundan a Venezuela, y representan el contacto más cercano con el exterior, pertenecen al Reino Unido; además, Gran Bretaña lideraba la lucha contra Napoleón Bonaparte y era la primera potencia del orbe.

Una primera mirada a las 832 páginas del libro —con 300 a 400 referencias en cada una de las seis partes— podría atemorizar ante la larga lectura que toca realizar. Sin duda, no es un libro de bolsillo, pero su lectura vale la pena por ser

Entre 1810 y 1817, en el Reino Unido, los primeros «embajadores» venezolanos mantuvieron una actividad de propaganda y contactos con el mundo, de cara a sostener el sueño de ser modernos e independientes

reseña

una obra no solo de referencia sino también, en lo que seguro se convertirá, un clásico sobre la independencia de Venezuela e Iberoamérica.

La primera parte lleva por nombre «A la vista del Caribe» y explica los contactos de la Junta Suprema de Caracas con las islas del Caribe inglés para lograr reconocimiento, evitar el apoyo de esta región a Coro y Maracaibo (contrarias a Caracas), establecer un acuerdo comercial y especialmente obtener armas. Resulta interesante la actitud del gobernador de Curazao al reconocer a la Junta e iniciar una serie de negociaciones comerciales, hasta que Londres frena estas simpatías debido a la alianza del Reino Unido con la Regencia española. Se detallan los intentos de Coro de relacionarse también con este mundo y los de Cumaná de forma autónoma a Caracas. Esta primera parte muestra cómo los particularismos de las regiones contradicen toda la historiografía que ha creído en un proceso de Independencia homogéneo (nacional, venezolano).

La segunda parte se centra en la misión a Londres que fracasa y por lo cual Bolívar se regresa. La misión se mantiene en la capital del Imperio, integrada por Luis López Méndez y Andrés Bello, y trata de conservar e incrementar los contactos y apoyos (siendo la meta el reconocimiento por el Foreign Office, el ministerio de asuntos exteriores británico). También realiza una labor de debate en la prensa británica (la cuarta parte del libro —«De comisionado a refugiado»— se dedicará a explicar ampliamente estas actividades, la dificultad de los contactos de la misión con Venezuela y las relaciones con la otra «embajada» de las Américas: la de Buenos Aires). Mondolfi describe con gran detalle cada una de las tres entrevistas llevadas a cabo por los comisionados ante

el secretario de Asuntos Exteriores británico, el marqués Wellesley. En esta parte se resaltan también los contactos con el editor de *El Español*, José María Blanco White, quien simpatizaba con las juntas en Hispanoamérica, aunque no estaba de acuerdo con la Independencia de estas provincias. Es un personaje fascinante, y de gran importancia para los americanos «españoles» en Londres por su influencia con el gobierno inglés. Se describe también el papel de Francisco de Miranda en lo que respecta a las metas de la misión.

La tercera parte, «La frágil alianza», es fundamental para comprender cómo los antiguos enemigos, España y Reino Unido, se convirtieron en aliados contra el Imperio napoleónico. Esta alianza impidió el reconocimiento de las juntas, e incluso los esfuerzos de mediación entre estas y la Regencia resultaron en fracasos. Aunque los ingleses tenían un interés comercial en América hispana, lo primero era la derrota de Napoleón, de modo que los «juntistas» y luego republicanos del continente americano quedarían en un segundo plano. El apoyo a España como estrategia para vencer a Francia era fundamental para Londres, de manera que esta alianza no la pondría en riesgo por nada.

La quinta parte, «En la boca del volcán», se dedica a los sucesos de la llamada Primera República (1811-1812). José María Blanco White se opone a la Independencia: la califica de «jacobinismo» o «república a la francesa». Y advierte del peligro de abandonar el «gradualismo» en las acciones autonómicas, peligro que se manifestaría en caos y violencia, tal como ocurrió en el futuro inmediato. Se revisa el rechazo del Caribe inglés al nacimiento de la nueva República, que llevará a Venezuela a iniciar contactos con las Antillas francesas, peligro que será muy bien vigilado por

las autoridades británicas. Se describen los intentos de la misión en Londres de lograr el apoyo de Gran Bretaña ante la situación de los próceres encarcelados en España, como Miranda y Roscio.

La sexta parte, «Años de naufragio», se refiere al período en que la República luchaba sin cuartel entre 1813 y 1815, y en la que el Caribe inglés servirá de refugio para muchos exiliados. Trata sobre los reclamos de España ante una posible neutralidad de las autoridades en las Antillas británicas, la participación de franceses que salieron desde Trinidad en la expedición de Chacachacare organizada por Mariño en 1813, las misiones que la Segunda República intentó enviar a Londres, la protección de los comerciantes ingleses radicados en Tierra Firme y el problema de los refugiados venezolanos. El epílogo, «Casabe en caldo caliente: la diplomacia de Cariaco», muestra los intentos de Mariño para que el Congreso de Cariaco fuera reconocido en 1817 por Gran Bretaña.

Al finalizar la lectura se hace evidente la gran complejidad de las relaciones entre las provincias que formaban Venezuela y el mundo inglés; complejidad que se muestra en la pluralidad de intereses y la diversidad de conductas. Ejemplos de ello fueron las distintas iniciativas diplomáticas emprendidas por el occidente y el oriente de Venezuela, pero también las decisiones tomadas por el Caribe británico que no siempre estaban en armonía con Londres. En medio de este ambiente solo queda sentir admiración por estos hombres que asumieron de manera audaz el contacto con el mundo moderno. Esto demuestra que la soberanía no está solo en la boca de los fusiles o en el coraje de los soldados, sino también en la paciente labor del escritor que argumenta y el diplomático que negocia. ■

La soberanía no está solo en la boca de los fusiles o en el coraje de los soldados, sino también en la paciente labor del escritor que argumenta y el diplomático que negocia

EN BUSCA DE UN CAPITALISMO PROPIO

Tomás Straka

Venezuela nació asociada al surgimiento del capitalismo en el siglo XV. La independencia fue, entre otras cosas, un esfuerzo para tomar el control de sus negocios. Precisamente ahora cuando el Estado se propone por primera vez en su historia acabar con el capitalismo este modelo económico es más popular que nunca.

A DIEZ AÑOS del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista de la Nación (2007), el capitalismo parece ganar la pelea, al menos en la opinión de los venezolanos. Cuando por primera vez en su historia el Estado se plantea un camino distinto al del capitalismo, e inicia ese proceso de tiempo y naturaleza más o menos difusos que sus promotores llaman la «transición al socialismo», el setenta por ciento de los venezolanos afirma tener plena confianza en la empresa privada, según una encuesta publicada en 2015 por el Centro de Estudios Políticos de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Un porcentaje similar (69 por ciento, según el Latinobarómetro de 2013) considera a la economía de mercado el mejor sistema. Incluso un empresario aparece muy bien posicionado en los sondeos de preferencias, lo que nunca había ocurrido; según las encuestadoras Datos y Datanálisis, Lorenzo Mendoza, presidente de Empresas Polar, poseía el mayor porcentaje de aceptación para mediados de 2016.

Tal parece que al comparar su vida actual con la que tenían hace una década, con la que tienen otros que ven en la televisión y con la que le cuentan sus amigos y familiares en el exterior (que

cada vez son más), siete de cada diez venezolanos han concluido que es mejor vivir en capitalismo y más o menos seis consideran que un empresario exitoso (y además empujado, contra su voluntad, al debate político por el sistemático ataque del gobierno) es uno de los mejores líderes del país. El dato es relevante porque va más allá del solo desencanto con el presidente Nicolás Maduro (que según todos los sondeos está alrededor del ochenta por ciento); para insertarse en una historia muy larga, de ya medio milenio, en la que Venezuela se ha relacionado de diversas formas, no pocas de ellas traumáticas, con el capitalismo; en especial, durante los últimos 200 años.

Venezuela nace directamente vinculada con la apertura de la economía atlántica. Quien quiera hacer una historia del capitalismo en Venezuela (o desde Venezuela) contará con algunos nombres del elenco principal del proceso: Américo Vesputio, un agente comercial de los Médici que buscaba negocios cuando inventó el nombre «Venezuela»; los comerciantes y esclavistas de Cuba-gua, como Jácome Castellón, nada menos que de la saga de los Castiglione; la casa de los Welser, los sueños fantásticos de Raleigh y el tabaco «Varinas», que hoy sería una denominación de origen

de prestigio mundial; los intentos de conquista de la Real Compañía Holandesa y los asientos de negros de la Real Compañía de Guinea; y, después, el ensayo del sistema de compañías con la Real Compañía de Caracas (que en Caracas llamaban la Guipuzcoana). Todos corresponden a hitos muy importantes en la carrera del capitalismo, pero también dan cuenta del papel *periférico* de una colonia en su sistema: desde Europa decidían con los recursos y las gentes. La Independencia intenta hacer un cambio en el juego. A partir de ella, los venezolanos, al menos su élite, decide tomar el control de esos negocios y ponerlos a su entero beneficio.

La separación de la nación española y la constitución de una república independiente pueden entenderse, entre otros planos de igual importancia, como el deseo de crear un capitalismo propio; o en todo caso de insertarse con voz propia en el sistema-mundo capitalista, por emplear la expresión marxista. Así, la historia del Estado venezolano ha sido en buena medida la del esfuerzo para lograr esa inserción en el capitalismo en pie de igualdad, hasta donde fuera posible, con las grandes potencias. Son dos siglos en los que se han sucedido varios modelos, que en general han terminado

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello e individuo de número de la Academia Nacional de la Historia.

muy lejos de sus metas, hasta que, en uno de sus actos más nítida e indiscutiblemente revolucionarios, el movimiento liderado por Hugo Chávez proclamó en 2005 el socialismo como proyecto (y en 2007 como política de Estado). Su tesis era: si toda la historia desde Bolívar hasta acá ha sido más o menos un fiasco, ¿para qué insistir con un modelo que solo parece haber beneficiado al imperialismo y a las élites locales? Más de una década después, sin embargo, la mayor parte de los venezolanos parece sentir que el remedio ha resultado peor que la enfermedad.

Un recorrido sumario permite apreciar cómo se llegó a este inicio de lo que podría ser, si en las siguientes décadas no desaparece, el tercer siglo de vida republicana. El propósito es presentar un panorama muy amplio, que forzosamente caerá en simplificaciones y omisiones, de lo que debería ser un proyecto de mayor alcance, bien que siga lo que acá se señala o desmienta estas ideas y compruebe otras. Lo importante es detonar la discusión y ubicar a esos venezolanos que mayoritariamente se han reconciliado con el mercado, o al menos lo que entienden de él, en la larga corriente de su destino.

El primer intento, o el «proyecto liberal» y sus tribulaciones

Las *Ordenanzas* de Manuel Gual y José María España (conocidos cual dueto como Gual y España), de 1797, pueden considerarse el primer proyecto de país, aunque de sus disposiciones económicas (como la de no permitir la salida de oro) no se abunda mucho en el documento ni, en todo caso, pudieron ponerse en práctica cuando la conspiración fue debelada. Paralelamente, en el Real Consulado de Caracas, organismo pensado para el fomento de la economía, en algunos textos como el *Discurso económico* de Juan Agustín de La Torre de 1790 o un artículo de José Domingo Díaz y en numerosas peticiones de ayuntamientos se evidencia la formación de un pensamiento propio sobre las potencialidades económicas del país. La idea que se repite es liberar la economía para que vengan inversiones, y sobre todo para que se puedan vender los productos locales al mejor precio posible. Tan pronto los criollos forman su primer gobierno en la práctica independiente con la Junta Suprema de 1810 toman medidas al respecto: eliminan algunos impuestos, bajan aranceles y permiten la libertad de puertos e industria. Aquello fue suficiente para que llegara un contingente de inversionistas (y no pocos aventure-

ros y buscavidas) ingleses y sobre todo estadounidenses; uno de ellos, John Alderson, además de importar harina, el gran negocio del momento, y otros enseres, comenzó a destilar ron en la hacienda Bello Monte. Si es así, el ron es la primera industria de lo que podría llamarse un incipiente capitalismo propio (y en medio de la gran crisis de la segunda década del siglo XXI, una de las pocas en expansión!). Finalmente, el artículo 167 de la Constitución de 1811 proclamó la libertad de industria.

El primer proyecto económico propiamente dicho lo redacta el secretario de Hacienda Antonio Muñoz Tébar en 1813. Bolívar apenas ha tomado el poder en el centro del país, tiene una au-

La separación de la nación española y la constitución de una república independiente pueden entenderse, entre otros planos de igual importancia, como el deseo de crear un capitalismo propio

toridad muy endeble, pero quiere saber cómo están las finanzas después de dos años de guerra, un feroz terremoto, el desastre administrativo de la Primera República (que pulverizó las arcas del Estado con sueldos, prebendas y, según muchos, corrupción), las fugas de capital, las confiscaciones de fincas hechas por los realistas (que básicamente fueron saqueadas y arruinadas) y los esclavos prófugos. Ante ese horror, ¿qué se puede hacer? Muñoz Tébar se centra en las potencialidades de lo que queda y ofrece un programa para su fomento económico. Delinea lo que la historiografía posterior ha llamado modelo agroexportador: insertarse en el mercado con productos agrícolas valiosos y atraer inversiones.

Las líneas matrices del proyecto de Muñoz Tébar se mantuvieron, con sus variantes, hasta la llegada del petróleo. De hecho, fueron más o menos las mismas que la mayor parte de América Latina mantuvo durante el período del modelo agroexportador. Así, aunque no haya sido Muñoz Tébar quien lo inventó, el suyo es uno de los primeros testimonios de una forma de pensar generalizada. Primero, era una adaptación a los tiempos del papel que ya tenía la mayor parte de los territorios coloniales en el mercado mundial, especialmente en Venezuela desde los días de la Guipuzcoana. Segundo, el sentido común indicaba que de momento no había mucho más con qué competir. Sin industrias, capitales ni capacitación para montarlas —señalaba Antonio Leocadio Guzmán en su famosa *Memoria del Ministerio de Interior y Justicia*

de 1831—, lo razonable era fomentar la ganadería, exportar cueros, sebo y ganado en pie, y con eso atraer divisas e inversiones. Precisamente lo que entonces empezaba a hacer Argentina.

La tesis era mantener la economía esencialmente como había sido hasta entonces, pero en una versión liberal; es decir, con librecambismo hacia el mundo y libertad de industria hacia adentro. Basta revisar el cuerpo de leyes de la Gran Colombia (1819-1830) para ver hasta qué punto la república, tan pronto pudo, se lanzó tras este cometido. La guerra y sus penurias no permitieron que el cambio fuera tan rápido como se esperaba, y no faltaron los aventureros y especuladores. Tal vez, sin la burbuja

financiera que finalmente llevó al Pánico de 1825 no se hubieran conseguido los créditos para liberar Perú. En los departamentos que hoy son Venezuela aparecieron unos actores clave: los *musiús*, como los llamaban, extranjeros asentados fundamentalmente en los puertos con el objetivo de convertirse en bisagras entre la economía local y el mercado global. Sus empresas de importación y exportación son conocidas por la historiografía como casas comerciales, y pronto formarán el núcleo de una incipiente burguesía. Por ejemplo, en 1824 la Casa Boulton se establece en La Guaira, mientras el médico alemán Johann Gottlieb Benjamin Siegert, que había sido cirujano del Ejército Libertador, lo hace en Angostura; donde, en algún momento de esa década, crea la fórmula de la primera marca auténticamente global de Venezuela: el Amargo de Angostura.

La Sociedad Económica de Amigos del País, institución grancolombiana establecida en 1829 y con gran influencia en la Venezuela que se separa al año siguiente, aspiraba a expandir entre los venezolanos los valores de emprendimiento que veían, a veces con excesivo entusiasmo, en Europa, en Estados Unidos y en los *musiús*. Leer las conferencias anuales como la citada de Guzmán en 1831, las de José María Vargas y la muy importante de Domingo Briceno y Briceno (en 1833 y 1834 respectivamente) es presenciar el sueño de una sociedad entregada al trabajo, al ahorro, a la inversión y a organizarse para establecer empresas, roturar bosques, bonificar ciénagas, abrir caminos, inaugurar escuelas, aserraderos,

muelles. Si antes no había comenzado el proceso, pensaban, era porque las leyes coloniales, con sus controles, desmotivaban a los actores económicos. Hay, pues, que desmontar los que siguen vigentes. Como los integrantes de la corporación son los mismos —en términos sociales, y a veces literalmente— que forman los gabinetes y el Congreso, sus ideas tienen eco. Uno de ellos es Santos Michelena, que ha estudiado en Filadelfia, ha leído con cuidado a los principales clásicos de la economía política y quiere aplicar a rajatabla sus principios. Así, cuando el proteccionismo en Gran Bretaña aún dominaba las *Corn Laws* (y en Estados Unidos, el inicio del *American System*), Venezuela asume una legislación liberal mucho más radical (lo que no dejó de causar roces con Gran Bretaña, que sí era proteccionista con respecto a los productos nacionales).

Las nuevas leyes, como la famosa de Libertad de Contratos (1834), movilizaron el crédito. Llegaron algunas inversiones (nada menos que Leandro Miranda, el hijo del Precursor, llegó como representante del Banco Colonial Británico a ofrecer créditos), se formó un puñado de fortunas (José Nepomuceno Chaves, por ejemplo) y las montañas se llenaron de cafetos gracias a los préstamos. Michelena, por su parte, negociaba la enorme deuda externa (¡ah, los préstamos para pagar la guerra!) y lograba cerrar los balances anuales en positivo. Pero pronto vinieron los problemas. La caída del precio del café en la década de 1840, que dejó a muchos agricultores en bancarrota y desahuciados de sus fincas, hizo clamar por la intervención del Estado; por ejemplo, que fijara las tasas de interés. El hecho de que en los buenos momentos del «oro verde» los venezolanos se hayan mostrado más proclives a gastar que a ahorrar e invertir hizo pensar que no bastaba con desatar los controles coloniales para que el país se hiciera lo que hoy se llamaría capitalista. Había que ir más allá de los cambios en la legislación.

Segundo momento: la búsqueda de «brazos y capitales»

Los venezolanos que quebraron en los años cuarenta del siglo XIX eran considerados simples «deudores fallidos»; y su fracaso se atribuía básicamente a su falta de previsión y pericia (de lo que hubo bastante, hay que admitir). Cuando el presidente Carlos Soublette veta la ley para crear el Instituto de Crédito Territorial, más o menos explica lo siguiente: en el mundo hay ganadores y perdedores, ¿por qué el Estado, como un padre

consentidor, va premiar a los segundos con créditos blandos, y no a los otros, a los que lo hicieron mejor? La respuesta vendrá, en 1845, del mismo Guzmán que había pensado en un destino ganadero para el país y que ahora lidera el partido de oposición, el Liberal. La economía, afirma en su célebre *Cuestión económico-política*, es un asunto político, porque la sociedad no puede dejar que simplemente arruine a unos y beneficie a otros. El Estado, en países con pocos capitales como Venezuela, debe asumir un papel protagónico. Debe coordinar la llegada de «brazos y capitales»; es decir, de inmigrantes que inyecten las fuerzas de las cuales carece el país para roturar los bosques que seguían vírgenes, y capitales para los soñados aserraderos, muelles y ferrocarriles. Por noventa años tal será el credo fundamental. Si los venezolanos no son capaces de llegar al *progreso*, como se decía entonces, por sus propias fuerzas, que otros vengan a hacerlo.

Pero el credo no se traduce en verdaderas acciones hasta que en 1870 llega al poder el hijo de aquel Guzmán, Antonio Guzmán Blanco. Hubo antes algunos pasos, naturalmente, como las reformas en la codificación intentadas por José Antonio Páez en su último gobierno (1861-63) o la creación del Ministerio de Fomento en 1864. Pero la década de 1860 fue de continuas guerras civiles, lo que imposibilitó adelantar cualquier acción. Lo que la historiografía ha llamado el modelo económico del liberalismo amarillo (por el Gran Partido Liberal Amarillo, como Guzmán Blanco rebautizó al Partido Liberal) fue el intento de transformar integralmente el país, mediante su articulación, tanto como fuera posible, con el capitalismo.

El esquema fue el siguiente: el Estado entregaba en concesión los recursos naturales a compañías extranjeras, que a cambio se encargarían de crear infraestructuras, atraer otras inversiones, cambiar la vida de la sociedad. Al mismo tiempo, organizaba a la incipiente burguesía local (los hijos y nietos de los musúis que habían llegado en los años veinte, y que siguieron llegando después), para que se convirtiera en una verdadera vanguardia. De ese modo, a la vuelta de veinte años, el país ya contaba con unas cuantas líneas de ferrocarril, razonables muelles en los principales puertos, acueductos, algunas líneas de tranvías, varias compañías de navegación fluvial, lacustre y marino, compañías eléctricas y mineras, casi todas en manos de empresas europeas; mientras que los burgueses locales se organizaban

en los bancos Caracas (1876, que pronto desapareció), de Maracaibo (1882) y de Venezuela (1890). Hay, además, venezolanos como Ricardo Zuloaga que en 1896 comienza a construir una planta hidroeléctrica para darle energía a Caracas. El Estado es muy débil, por lo que el caudillo, Guzmán Blanco, se convierte en un pivote que articula ambos sectores, da garantías a los negocios con su sable y obtiene grandes ganancias. Entreverado con esto, existe toda una red de corrupción que ayuda a ganar voluntades de otros caudillos y garantizar el poder. Hay que prestar atención, porque esa red no desapareció, sino que se fortaleció con la llegada del petróleo.

Pero el modelo tiene un talón de Aquiles: no logra inversiones capaces de cambiar la estructura económica. Esos bancos, ferrocarriles y plantas eléctricas descansan sobre una agricultura dependiente del café, administrada de forma tradicional. El café no atrae grandes inversiones y es muy vulnerable a los vaivenes del mercado, como se demuestra cuando baja sostenidamente el precio a partir de la década de 1890. Entonces ocurre una tormenta perfecta aderezada por un rosario de guerras civiles, que aumentaron la carestía, y una deuda externa abultada por las reclamaciones de los inversionistas. El bloqueo de 1902 fue el momento cumbre de aquel desplome. No es que la fórmula de «brazos y capitales» era del todo equivocada: es que no llegó lo suficiente de ninguna de las dos cosas. Se dieron pasos para formar un capitalismo venezolano, pero no se pudo transformar a toda la sociedad.

El capitalismo rentístico

La situación no cambia hasta que aparece algo suficientemente atractivo para movilizar grandes cantidades de capital. Eso fue el petróleo. En un primer momento, entró en la lógica de los «brazos y capitales». Más que eso: por fin la hizo realmente posible. El Estado, dueño del subsuelo desde la época colonial (a lo que se sumó la influencia de la legislación francesa), otorgó concesiones de un recurso que era tan abundante que podía encontrarse a cielo abierto, que olía tan mal que se le llamó «excremento del diablo» y cuya utilidad era más o menos desconocida. Un grupo de emprendedores venezolanos —Manuel Antonio Pulido Pulido, José Antonio Baldó Pulido, Ramón María Maldonado, José Gregorio Villafañe, Pedro Rafael Rincones y Carlos González Bona— fueron los primeros en extraerlo y refinarlo de forma comercial, cuando en 1878 fundan la Compañía Pe-

trolia del Táchira. Pero habrá que esperar a que las transformaciones técnicas de la Segunda Revolución Industrial hagan del hidrocarburo un recurso tan importante para que el volumen de inversión necesario para explotarlo valga la pena.

En efecto, la difusión de plantas eléctricas y los motores de explosión interna, que poco a poco comienzan a sustituir a los de carbón, son el banderazo para que comenzara la «danza de las concesiones» (como la llamó años más tarde Rómulo Betancourt). Venezolanos con buenos contactos lograban grandes concesiones que rápidamente

que Asdrúbal Baptista ha llamado «capitalismo rentístico»; sin duda, una de las categorías de más poder explicativo de cuantas han producido las ciencias sociales venezolanas.

El nuevo esquema es el siguiente: el Estado es un terrateniente que, por ser el dueño del subsuelo, recibe una renta, producto del esfuerzo de un tercero, las compañías petroleras. Con esa renta se inicia la transformación capitalista del país. Se crea el empleo remunerado en un país donde la mayor parte de las personas trabajaban en relaciones precapitalistas (por el derecho a un peda-

la industrialización. Entidades como el Banco Industrial de Venezuela (1937) y la Corporación Venezolana de Fomento (1946) pasaron a desempeñar un papel preponderante: estudiarían las potencialidades, darían los créditos, ayudarían a crear un moderno empresariado privado que, junto a un conjunto de empresas estatales, conducirían al desarrollo, palabra que para mediados de siglo sustituye la de progreso. Un dato relevante es que Uslar Pietri pensaba en 1936 en términos agroexportadores. La agricultura había sido la fuente de riqueza (la poca que hubo) por cuatro siglos, y si ahora existía una bonanza que podía ser pasajera había que invertirla en un sector agrícola moderno. Pronto se deja atrás esa idea. El nuevo foco sería la industria.

Paralelamente a esta búsqueda de «siembra» estatal de petróleo venía otra desde la industria petrolera. Conscientes de que tarde o temprano el nacionalismo intentaría un control de la industria, la idea de formar una burguesía venezolana que llevara el país hacia la modernidad capitalista se formó en hombres como Nelson Rockefeller, que tenía en Venezuela algunas de sus inversiones más productivas. Se fomentaron modernas prácticas gerenciales y una ética en la cual se formaría un sector de venezolanos que en el futuro dirigirían el país. La mayor parte de los petroleros se sintió con esa misión (cuando empezaron a llamarse «Gente de petróleo», en la década de 1980, terminaron de nuclearse como grupo). Alrededor de la industria, y más o menos relacionadas con ella, se crearon empresas agrícolas, inmobiliarias y de servicios, como Sears, automercados Cada o Mavesa. En 1946 el Plan Rockefeller, como se le llamó, entroncó con el nacionalista, entonces liderado por Betancourt. La idea era hacer una gran alianza con la Corporación Venezolana de Fomento, para crear una gran corporación que se encargara de desarrollar los más diversos ámbitos de la economía. No se llevó a efecto, Rockefeller y el Estado siguieron sendas distintas; pero, en el contexto de la Guerra Fría, al final lograron encontrarse.

De la gloria a la caída

Lo general de este esquema ha dejado unas cuantas cosas por fuera. Primero, que el contexto de crecimiento traído por el petróleo fue aliciente para una enorme inversión extranjera en otras áreas. La ferrominera es la más resalante, pero se extendió en muchas otras direcciones. También permitió que surgiera un nuevo empresariado venezola-

Con el petróleo finalmente aparece un capitalismo propio, pero de nuevo los venezolanos erraron al querer convertirlo en otra cosa. Así, cuando Chávez decide eliminar el capitalismo pudo avanzar sobre un terreno bastante desbrozado para su cometido

vendían a compañías extranjeras. Rafael Max Valladares es el caso emblemático. Abogado de la New York and Bermúdez Company (que se encargaba de explotar asfalto y se había hecho famosa por financiar la Revolución Libertadora contra Cipriano Castro), obtiene en 1910 la famosa «Concesión Valladares», de 27 millones de hectáreas. Traspasada a la New York and Bermúdez, comienza la búsqueda de petróleo en todo el país. En 1912 la asfaltera le vende las acciones de una de sus concesionarias, la Caribbean Petroleum Corporation, a la Royal Dutch Shell, que dos años después pone a producir el famoso pozo Zumaque I. El juego adquiere otro nivel: es el mismo (traer brazos y capitales, articularse en torno al caudillo, dar concesiones), pero en una escala infinitamente superior. Cuando Juan Vicente Gómez funda la Compañía Venezolana de Petróleo (una firma personal suya) e incluso abre oficinas en Nueva York, entra en el centro del capitalismo, como nunca lo pudo haber imaginado nadie antes, desde los tiempos de Muñoz Tébar.

Las compañías petroleras demostraron en Venezuela que es cierto aquel principio de Víctor Raúl Haya de La Torre según el cual el imperialismo no es la fase superior sino la fase inicial del capitalismo en Latinoamérica. Si el imperialismo se manifestó en empresas como la Shell, que poco a poco compró todas las otras competidoras en la región del Lago de Maracaibo, y a partir de la década de 1920 la Standard Oil (que en 1943 unió a todas sus filiales venezolanas en la Creole Petroleum Corporation), entonces ellas fueron la base de un potente capitalismo de características propias,

zo de tierra para su conuco, por fichas de hacienda, por autosubsistencia). La inversión se multiplica por cien en una década, se abren finalmente caminos, se intensifica la movilidad social, y el ahorro y la inversión se convierten en un fenómeno social. Es un capitalismo, pues, pero uno en el que todo se sostiene, en última instancia, por la renta, que es la savia que le da vida.

Cuando en 1936 Arturo Uslar Pietri publica el famoso editorial «Sembrar el petróleo» recogía una angustia que empezaba a difundirse: «Si todo esto depende de la renta petrolera, ¿qué será de nosotros si el petróleo se agota?». No había una idea clara del tamaño de los yacimientos y, con el estado de los conocimientos de entonces, la duda era razonable. Aprovechar, entonces, cuanto antes el empujón de la renta fue una tarea que todos reconocieron como indispensable. La pregunta era cómo hacerlo. Dicho de forma muy general, hubo dos grandes proyectos destinados a construir un capitalismo nacional que dejara de ser rentista: uno, nacionalista, impulsado por el Estado, y otro modelado por las petroleras. Del primero hubo varias versiones hasta 1958, cuando se llega a una especie de gran consenso en el contexto de la Guerra Fría y el combate a la insurrección comunista; pero todas pueden resumirse en asignarle al Estado un papel central en la construcción del capitalismo nacional. Ya no serían solamente los venezolanos impulsados por un nuevo contexto, como un siglo atrás, o los brazos y capitales del extranjero, quienes lo harían. Sería el Estado con la inyección de la renta por diversos caminos; especialmente, con el fomento de

no. No fue fortuito que en la década de 1940 aparecieran los núcleos de los tres grupos económicos más importantes del siguiente siglo: Mendoza, Cisneros y Polar. Cuando en 1944 se funda Fedecámaras hay un cuerpo empresarial con fuerza suficiente para emprender luchas en defensa de sus intereses y proponer planes para el desarrollo del país.

Lo que podría llamarse el momento de oro de la empresa venezolana comienza con la democracia de 1958. Primero, las traumáticas experiencias del Trienio (1945-1948) y la dictadura militar (1948-58) favorecieron un cli-

lo. Con ello, el tejido entre las empresas y el Estado se estrecha, como lo demostraron los llamados «doce apóstoles» que hicieron negocios en torno al aparato estatal en aquella época. Pero a finales de la década de 1970 hubo un reto aún mayor para la empresa privada: el modelo de sustitución de importaciones se agotaba. Con el mercado nacional más o menos copado, y con dificultades para exportar por sus debilidades de competitividad, la inversión privada comienza a disminuir. Cuando el sistema en general entra en crisis en 1983, a lo que pronto se une la caída del precio del petróleo,

Muchos empresarios terminaron por ser tan «buscadores de rentas» como buena parte del resto de los venezolanos, lo que fomentó una forma de hacer negocios basada en conexiones con el Estado

ma de consensos que tiene su expresión más clara en el Avenimiento Obrero-Patronal de 1958, que fue un pacto casi tan importante como el de Punto Fijo, firmado el mismo año. En el sistema que se inaugura ese año, el empresario desempeñaría un papel protagónico en el proyecto de desarrollo. Lo cual llevó al segundo aspecto: la política de sustitución de importaciones fomentó el crecimiento con abundantes subsidios y financiamientos. La idea era que más temprano que tarde con esas empresas —y las del Estado— surgiera un capitalismo autosostenido que se liberara de la dependencia de la renta.

Lo que se hizo fue notable. El famoso estudio de 1984 de Moisés Naím sobre las empresas venezolanas mostró que alrededor del sesenta por ciento de las existentes entonces había aparecido después de 1958, cosa que dibuja bastante bien su crecimiento. Sin embargo, no todas las noticias eran buenas; al contrario: también mostró su grado de dependencia del Estado y los problemas para la competitividad que generaba crecer en un ambiente de abundancia. Muchos empresarios terminaron por ser tan «buscadores de rentas» como buena parte del resto de los venezolanos, lo que fomentó una forma de hacer negocios basada en conexiones con el Estado. Naturalmente, no todos fueron así, más allá de que los incentivos para hacerlo eran grandes y de que, en ocasiones, las posibilidades para evitarlo eran limitadas. Cuando se estatizan las industrias del hierro (1975) y el petróleo (1976), el poder de la empresa privada se reduce ante un Estado que empieza a pagarse a sí mismo la renta de la que vive, en una especie de circun-

las condiciones que habían generado su crecimiento desaparecieron. No se pudo superar el capitalismo rentístico, sino que se reforzó con los años.

Cuando busca una solución a la crisis —la inscripción en las tendencias mundiales— Carlos Andrés Pérez emprende el «Gran Viraje» en 1989, pero muchas empresas están golpeadas. Las desregularizaciones las dejaron a la intemperie de compañías extranjeras que poco a poco las compraron (un caso clásico, el de la centenaria La Electricidad de Caracas); al mismo tiempo que lo hacían con empresas públicas, como Cantv o Viasa. Así, si bien el mercado parecía regir como no lo había hecho desde los inicios de la república, la idea de capitalismo nacional, controlado por una burguesía y más o menos dirigido por el Estado, daba la impresión de estarse disolviéndose como un fracaso más en su tortuosa historia.

Hacia el futuro

El balance no parece alentador, aunque las cosas hay que verlas con más calma. Para finales del siglo XX podría decirse que con el petróleo finalmente aparece un capitalismo propio, pero de nuevo los venezolanos erraron al querer convertirlo en otra cosa. Así, cuando Chávez decide eliminar el capitalismo pudo avanzar sobre un terreno bastante desbrozado para su cometido. Al derrotar en 2002 a una alianza de empresarios con los petroleros, los sindicatos, los partidos tradicionales y sectores de la Iglesia, acabó con el sistema inaugurado en 1958 y rompió el último dique del proyecto de capitalismo de los años cuarenta que quedaba. O eso parecía.

Los enormes problemas gerenciales y la corrupción del régimen que quiere imponer el socialismo, así como las falencias mismas del proyecto, reproducen muchos de los males que ya hicieron quebrar a otros socialismos reales. Es razonable pensar que, si no se hace nada al respecto, tarde o temprano el socialismo bolivariano correrá la misma suerte. El régimen construyó su propio dique a punta de convertirse en contraejemplo. Pero hay más. Que las cosas no hayan resultado como se esperaba no significa que todo haya sido pérdida. Algunas empresas han logrado sobrevivir —¡he ahí las roneras!— y hoy son clave para que el país no caiga en la absoluta inopia, es decir, en una mayor de la que ya está. Otras, en busca de oportunidades, se abren camino en el exterior, hasta ser pequeñas transnacionales; mientras un montón de emprendedores desarrollan cosas interesantes con el objetivo de sobrevivir. Muchos de ellos triunfan y eso se debe a una tradición de conocimientos, formación y hasta capitales formados en el último medio siglo. Es muy probable que cumplan un papel importante en el futuro inmediato. No se han perdido todos los capitales, a pesar de la salida al exterior (primero, del dinero y, de un tiempo a esta parte, de los propietarios) ni una tradición de conocimientos que pugna por sobrevivir en momentos en los que se condena a la «supuesta eficiencia burguesa».

La popularidad del capitalismo tiene mucho que ver con esa experiencia y esa memoria. No significa que no puede perderse; especialmente, cuando uno de los objetivos históricos del Partido Socialista Unido de Venezuela es, según se lee en sus Bases Programáticas, la «ruptura de la cultura empresarial burguesa» para «refundar las prácticas políticas y sociales dotándolas de un sentido y contenido moral y ético que cuestione radicalmente las instituciones burguesas heredadas». En diez años se ha hecho mucho en esa dirección, pero el resultado es que las «instituciones burguesas heredadas» tienen más popularidad que a finales de los noventa. Cada quien hará una evaluación desde su perspectiva, pero es un hecho muy importante. ¿Qué pasará? Es imposible saberlo, pero de momento al menos parece que la larga historia del capitalismo en Venezuela sigue y que, hoy más que nunca, parece haber venezolanos dispuestos a buscar una versión propia. Incluso, que parece haberlos en una cantidad y con una resolución como no la había habido nunca antes. ■



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

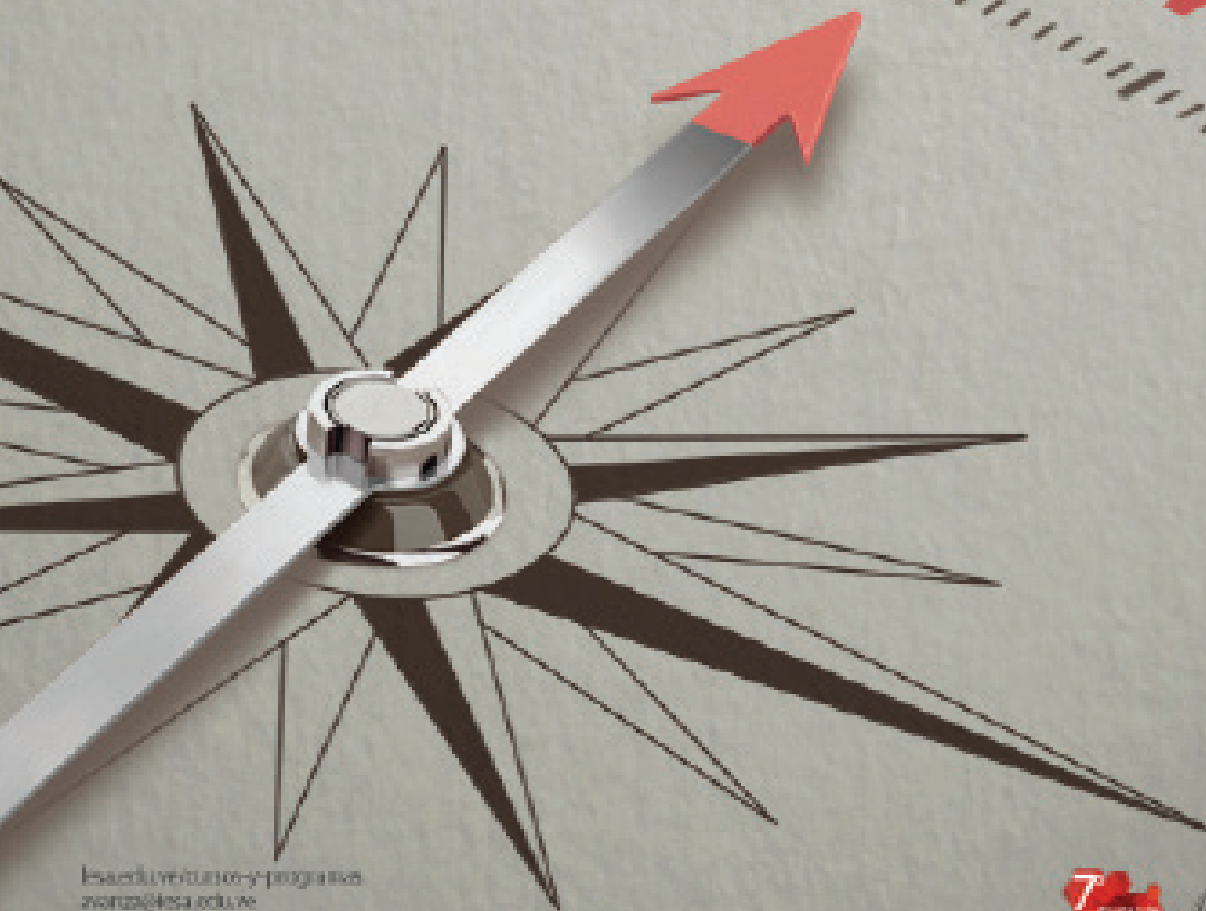
1.000.000.000.000

PROGRAMA
AVANZADO
DE GERENCIA

PAG

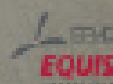
**SÉ TÚ
EL DE LA MEJOR
ESTRATEGIA**

OBJETIVO



Escuela de turismo y programas
avanzados.edu.ec
facebook.com/formacionejecutivo
gicursosies

0212553-IESA / 0212-823-8775 / 0261-750-0606



3 acreditaciones internacionales