

GASTRONOMÍA, S.A.

UN NEGOCIO PARA EL QUE NO EXISTEN RECETAS



» CÉSAR MIGUEL RONDÓN:
«SOY EL CRONISTA DE UNA HISTORIA QUE, LAMENTABLEMENTE, NO TIENE FINAL»

» EL TURISMO DE LUJO
QUE SOBREVIVE
EN VENEZUELA

» JUEGO DE TRONOS
EN EL MERCADEO
DIGITAL

» EN VENEZUELA
LA SALUD
NO TIENE LEY



ALCANZA TU POTENCIAL EN POCO TIEMPO

Maestrías

- Administración
- Finanzas
- Mercadeo
- Gerencia Pública

Educación Ejecutiva

- PAG
- Cursos
- Programas
- Certificados
- Diplomados

Más Información Maestrías

iesa.edu.ve/admision
admisiones@iesa.edu.ve
facebook.com/iesa.gerencia
@maestriasiesa
(0212) 555-IESA
(0212) 555-4396 / (0261) 555-4397

Más Información DEE:

iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve
facebook.com/iesa.formacionejecutiva
@cursosiesa
(0212) 555-IESA
(0241) 823-8775 / (0261) 759-0606



3 acreditaciones internacionales

50 AÑOS





SORPRENDE A TUS IDEAS

Hazlas realidad con Emprende, el programa de formación a distancia para personas con una idea emprendedora que te permitirá desarrollar tu plan de negocios en sólo 8 semanas.

🐦 @emprende ✉ info@emprende.edu.ve 🌐 www.emprende.edu.ve



Rif: J-00067547-3

emprende
pon a andar tus ideas

EDITORIAL	4	Mucho más que sazón / Ramón Piñango
PARECERES	6	Metas para el desarrollo sostenible / Henry Gómez Samper
	6	De la neurociencia a la neurogerencia / Guillermo S. Edelberg
	7	Misión, visión y valores: ¿sirve para algo su definición? / Raúl Maestres
	9	Chilecon Valley / Enrique Ogliastri
TEMA CENTRAL		El negocio de la gastronomía ¿Cuáles son los ingredientes fundamentales o condiciones necesarias para el éxito de un negocio gastronómico en Venezuela?
	10	El negocio de la comida, la comida como negocio / Miro Popic
	13	¿Cuánto cuesta montar un restaurante en Venezuela? / Vanessa Rolfini Arteaga
	16	Emprendedores gastronómicos en nueve historias / Adriana Gibbs
	22	Panorámica de la cocina callejera venezolana / Zinnia Martínez
	25	Las oportunidades de las rutas gastronómicas / Víctor José Moreno Duque
	28	Venezuela, cacao y chocolate: una herencia, un tesoro y una oportunidad de negocios / María Fernanda Di Giacobbe
	32	Ron venezolano: se hace camino al andar / Alberto Soria
	35	El vaivén del vino en Venezuela / Vladimir Vilorio
	39	Cocer el pensamiento: pensar la comida / Ivanova Decán Gambús
CONVERSACIÓN	44	«Soy el cronista de una historia que, lamentablemente, no tiene final» Conversación con César Miguel Rondón, escritor, locutor y hombre de radio. El conocido periodista cuestiona por igual a los dirigentes del gobierno y de la oposición por negarse a plantear con claridad a la opinión pública la gravedad del momento actual.
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	48	La era del mercadeo digital / Ivory García Marín Los tipos de mercadeo que se utilizan en la plataforma digital son similares a la comercialización tradicional.
	49	¿Cuán rentable es invertir en arte? Los casos de Jesús Soto y Carlos Cruz-Diez Urbi Garay, Manuel Gómez y Juan Zambrano Los índices de precios de las obras de dos maestros del arte cinético revelan el extraordinario desempeño de la inversión en estas obras.

DEBATES IESA

Volumen XX, número 1, enero-marzo 2015

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

Consejo editorial

Nunzia Auletta • 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 Acosta

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada

Pavel Ignatov / Stocklib

Publicidad

Morella Soto
Ninín Ohep

Administración

Yudyt Medina

Distribución

Ediciones IESA

Montaje electrónico e impresión
Editorial Arte



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	54	Cuando el tamaño importa: el caso de los megabancos / Carlos Jaramillo La crisis financiera de 2008 dejó claro que la existencia de megabancos, tales como JP Morgan o HSBC, constituye un gran desafío para los organismos reguladores.
TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...	58	La industria del cine / Ángel Ricardo Gómez Los datos sobre la industria cinematográfica mundial muestran enormes abismos entre países, en variables esenciales del negocio: producción, consumo e ingresos.
EXPERIENCIAS	62	Supercompra: abastecerse con pequeños agricultores andinos / Josefina Bruni Celli y Manuela Plaza Después de realizar un importante esfuerzo en incorporar a pequeños productores como proveedores directos de la empresa, Supercompra, una cadena de supermercados, empezaba a evaluar los resultados de esta iniciativa.
TENDENCIAS	68	El turismo de lujo que sobrevive en Venezuela / Gleixys Pastrán C.
	71	Los videojuegos: el gran negocio de la cultura contemporánea / Rafael Osío Cabrices
	76	Salud sin ley / Lisette Cardona
	79	De la inclusión a la prosperidad / Fabiana Culshaw
	81	Empresarios turcos trabajan para abrirse camino en el país / Dulce María Rodríguez
PUNTO BIZ	83	De sobrevivientes a creadores de oportunidades / Carlos Jiménez
MODO TEXTO	84	Visualización de datos: no basta con escribirlo / Luis Ernesto Blanco
CAPITAL DE MARCA	86	¡A SEO muerto, contenido puesto! Juego de tronos en el mercadeo digital / José Luis Saavedra
INICIATIVAS	87	Contratar una póliza de seguro con un clic / Carmen Sofía Alfonzo A.
RESEÑA	88	Historia empresarial: lo hecho y lo que queda por hacer / Tomás Straka
ENSAYO	90	Teatro y ciudadanía / Leonardo Azparren Giménez Los orígenes del teatro están vinculados con la formación de la polis griega. Desde entonces, el teatro ha contribuido a la constitución de ciudadanías, unas veces denunciando el poder despótico, otras participando en la legitimación de valores y creencias.
	95	Debates IESA en breve <i>in brief</i>

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

Ninín 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.

Sí, definitivamente, hay evidencia de un auge de negocios en torno a la comida. Afirmar esto a comienzos de 2015 puede sonar a cruel ironía, en vista de los serios problemas de escasez e inflación que sufre el país; escasez que hace difícil conseguir ingredientes tan sencillos como el pollo, e inflación que, casi día a día, eleva de manera alarmante los precios de alimentos que de exóticos no tienen nada. Pero, a pesar de los pesares, hay un interés importante, visible y creciente, en hacer dinero con la comida.

El interés gastronómico de los venezolanos, al menos en lo que se refiere a restaurantes y comida de la calle, no es nada nuevo, como reporta uno de los trabajos incluidos en este número de *Debates IESA*. Desde hace largas décadas, Caracas ha sido testigo del nacimiento, la consolidación y la desaparición de unos cuantos restaurantes que contaron con la aprobación de una exigente clientela. Sin embargo, llama la atención que muchas iniciativas empresariales en materia de gastronomía están en manos de gente joven, que se ha preocupado de formarse para la cocina y que, más recientemente, ha desarrollado un comprensible interés en prepararse para el buen manejo de un negocio basado en la comida.

¿Qué puede haber contribuido al florecimiento del negocio de la cocina, en cualquiera de sus vertientes? Si bien esta pregunta no es de fácil respuesta, al menos dos factores merecen ser señalados: una creciente población que come en la calle y que, al mismo tiempo, es cada vez más exigente. Ambos factores parecen operar en diferentes estratos sociales. El que la gente sea más exigente podría explicarse, al menos en parte, por la influencia de inmigraciones de países muy diversos entre los cuales se destacan los europeos. Curiosamente, los inmigrantes, además de influir con su paladar, también han influido incursionando en negocios gastronómicos, al incorporar a su oferta platos y productos de origen autóctono, con materia prima venezolana de excelente calidad, como el chocolate.

Cuando ocurre un auge en determinado tipo de negocios muchos se lanzan a emprender en lo que parece ser una mina de oro. Pero, como suele ocurrir en cualquier área, muchos son los llamados y no tantos los elegidos. De hecho, la tasa de fracasos se aproxima en Venezuela al cincuenta por ciento. Pero, cuando llega, el éxito puede llegar en grande. Este país parece estar, incluso, exportando negocios gastronómicos. Tal cosa ocurre cuando se ha asimilado experiencia que permite adaptarla a otros entornos, tal vez no tan enredados, y a otros paladares.

¿Cuáles son los ingredientes fundamentales o condiciones necesarias para el éxito de un negocio gastronómico en Venezuela? Los artículos de este número de *Debates IESA* señalan tres elementos que quedarán resonando en la mente del lector: creatividad, motivación para emprender y tenacidad. Y si a este lector le obligaran a señalar un solo factor, y nada más uno, señalaría: tenacidad a toda prueba. Sin dedicación constante y temple para luchar con constancia, en un entorno plagado de obstáculos tan diversos y frustrantes como los excesivos pasos en la tramitación de permisos y regulaciones y la lidia cotidiana con los empleados, no es posible sobrevivir y tener éxito. Pero, ¿no podría decirse lo mismo para buena parte de las iniciativas en cualquiera área en Venezuela? Parece que sí, pero en la gastronomía el asunto se complica inmensamente, porque la satisfacción del cliente, mejor dicho de todos los clientes, tiene que ser inmediata. El paladar actúa como un juez implacable: aprueba o condena en segundos, no acepta racionalizaciones de ninguna especie. Basta el paladar insatisfecho de pocos clientes para condenar un negocio al fracaso, por muy atractivo que sea su nombre, viral su eslogan y fabulosa su ubicación.

Está claro, entonces, que el negocio de la comida requiere mucho más que tener buena sazón. ■

Líderes de la **evolución**_

En Telefónica Empresas acercamos la tecnología a nuestros clientes con proyectos que transforman positivamente la empresa y la sociedad.

Sigamos construyendo un futuro mejor.

Telefónica |  **movistar**

METAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Henry Gómez Samper

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

En pocos meses el mundo deberá acordar metas concretas para alcanzar el desarrollo sostenible. Gobiernos de todos los países, instituciones que representan a las grandes empresas y organizaciones de la sociedad civil alistan diversas propuestas que serán presentadas en una conferencia mundial en 2015. Intentarán fijar metas medibles para reducir el impacto de los desastres ambientales que suelen ocurrir con cada vez mayor frecuencia y amenazan el futuro del planeta. ¿Qué tipos de acuerdos están por emerger? ¿Cuáles sectores económicos podrán ser los más afectados? ¿Cómo incidirán las medidas en la gestión de las empresas y la educación en administración?

Un anticipo de respuestas a estas preguntas surge al revisar las recomendaciones planteadas a finales de 2014, con motivo del Foro de Inversión Mundial celebrado en el Palacio de las Naciones, en Ginebra, construido al

terminar la Primera Guerra Mundial para albergar la Liga de las Naciones y ponerle fin a los conflictos armados. La Liga no llegó a funcionar y fue sustituida, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, por la actual Organización de Naciones Unidas. No se sabe aún si el posible acuerdo sobre las metas del desarrollo sostenible correrá con la misma suerte de la Liga.

Un primer ámbito de acción será influir sobre la inversión. Son cada vez más las empresas que invierten en proyectos que promueven el desarrollo sostenible, sea al sustituir productos por servicios o al modificar los criterios que orientan el flujo de inversión mundial. El ejemplo más evidente de sustitución de productos por servicios es el de la transnacional Xerox, cuyos equipos de fotocopiar atienden a consumidores en todos los países; solo que anteriormente la empresa fabricaba los equipos y los vendía, y ahora los alquila. Al terminar su vida útil, los equipos se retiran y sus

piezas se reciclan o reutilizan en la fabricación de nuevos equipos, sin desecho ni desperdicio alguno. El cambio hacia la sostenibilidad también está modificando los criterios de inversión. Anteriormente, el inversionista buscaba el mayor retorno posible para su capital; hoy cada vez más inversionistas, en los grandes centros mundiales que movilizan el flujo de capital, buscan inversiones de impacto social y ambiental. Una inversión de impacto, además de rentabilidad, genera empleo estable para grupos sociales desfavorecidos o mejora el desempeño ambiental de las empresas; por ejemplo, mediante una producción más limpia, con la cual las empresas reducen el consumo de agua y energía (que les reporta ahorros) y reciclan los desechos o los convierten en subproductos (que les reporta nuevas fuentes de ganancias).

En América Latina son cada vez más los fondos de inversión de capital privado que canalizan recursos de fondos de pensiones y demás fuentes de inversión hacia proyectos de impacto social y ambiental. En países desarrollados, cada vez más inversiones se canalizan a los parques ecoindustriales, como el de Kalundborg en Dinamarca. Allí, los desperdicios arrojados por cada empresa, y la energía que produce pero no alcanza a consumir, son aprovechados como insumos por empresas vecinas del mismo parque. El circuito cerrado que emerge entre las diferentes empresas crea una simbiosis de producción que evita la contaminación y el daño ambiental. Este asombroso ejemplo danés está siendo reproducido en otras economías, tanto industrializadas como emergentes.

Es evidente, pues, que las empresas ya disponen de técnicas que les permiten aplicar medidas tendentes a reforzar la sostenibilidad; y los gobiernos, cada vez más, podrán optar por políticas que obliguen a las empresas a implementar medidas de sostenibilidad. Entretanto, sectores que hacen daño al ambiente, como el petrolero, tendrán un futuro cada vez más incierto; mientras que otros sectores, como el de las fuentes de energía renovable, serán favorecidos. Asimismo, sectores como los de la salud, la educación y la infraestructura,

que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la gente de a pie, serán objeto de grandes inversiones.

Temas como estos dominaron las discusiones en el Foro de Inversión Mundial sobre las metas de desarrollo sostenible para 2015. Estaban presentes representantes del sector empresarial, pues el futuro de millares de empresas en diversos sectores está en juego. También estaban allí representantes del sector académico, al que corresponde formar profesionales competentes para encarar los retos que han de enfrentar los gobiernos, las empresas y toda suerte de organizaciones a medida que crezca el deterioro ambiental. Aún son pocas las escuelas de Administración, por ejemplo, que se ocupan de la gestión ambiental y la ecología industrial, y de producir investigación y conocimientos sobre cómo los gerentes del futuro podrán orientar a empresas e instituciones en la difícil y ambiciosa tarea de alcanzar el desarrollo sostenible. ■

DE LA NEUROCIENCIA A LA NEUROGERENCIA

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE

WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

El interés por el estudio del sistema nervioso no es nuevo. Creció en los últimos años con la organización de grupos multidisciplinarios que incluyen, por ejemplo, especialistas en neurociencia, economía y psicología, cuyo propósito es desentrañar los secretos del sistema nervioso. Ya es habitual escuchar o leer acerca de distintas disciplinas que usan (o tal vez abusan de) el prefijo «neuro» en su nombre, tales como neurolingüística, neuroeconomía, neurogerencia, neuromercadeo, neurofinanzas, neuroética y hasta neurocontabilidad y neuroliderazgo. El presidente Obama contribuyó a este interés cuando anunció, en abril de 2013, la Iniciativa Brain con el fin de profundizar en el estudio de las distintas actividades del cerebro humano.

El empleo de técnicas de neurociencia puede mejorar nuestro conocimiento acerca del impacto de decisiones y políticas de las organizaciones en el comportamiento de las personas, así como predecir el impacto en su subconsciente.

Hoy cada vez más inversionistas, en los grandes centros mundiales que movilizan el flujo de capital, buscan inversiones de impacto social y ambiental

terminar la Primera Guerra Mundial para albergar la Liga de las Naciones y ponerle fin a los conflictos armados. La Liga no llegó a funcionar y fue sustituida, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, por la actual Organización de Naciones Unidas. No se sabe aún si el posible acuerdo sobre las metas del desarrollo sostenible correrá con la misma suerte de la Liga.

Un primer ámbito de acción será influir sobre la inversión. Son cada vez más las empresas que invierten en proyectos que promueven el desarrollo sostenible, sea al sustituir productos por servicios o al modificar los criterios que orientan el flujo de inversión mundial. El ejemplo más evidente de sustitución de productos por servicios es el de la transnacional Xerox, cuyos equipos de fotocopiar atienden a consumidores en todos los países; solo que anteriormente la empresa fabricaba los equipos y los vendía, y ahora los alquila. Al terminar su vida útil, los equipos se retiran y sus

Las técnicas incluyen el electroencefalograma, que puede medir la actividad bioeléctrica en el lóbulo frontal, relacionado con el nivel de atención y las emociones, y la resonancia magnética funcional que permite observar la actividad cerebral en tiempo real (D. Naranjo-Gil y otros, «Neuroscience and management: challenges for behavioral research in organizations». *Journal of Positive Management*, 2011).

Un artículo del profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Jim Heskett («Are you ready to manage in an irrational world?», HBS Working Knowledge, 6 de julio de 2009), señaló tres posibilidades inquietantes: 1) el comportamiento humano es más irracional

¿Requerirán las organizaciones que reclutan y contratan a personas talentosas un escaneo del cerebro, así como otras exigen pruebas psicológicas? ¿Cuán diferente es contratar con base en la estructura del cerebro de, por ejemplo, contratar sobre la base de la altura u otra característica requerida para el desempeño en determinados puestos de trabajo? ¿Surgen cuestiones éticas en cuanto a quién será el dueño de los datos, cómo se usarán y cómo se aplicarán?

Un especialista en neurociencia se refirió a las cuestiones éticas durante una entrevista:

Soy un defensor de que las neurociencias no pueden explicar todo, porque si no se va a desprestigiar un área que nos costó mucho es-

Ya es habitual escuchar o leer acerca de distintas disciplinas que usan (o tal vez abusan de) el prefijo «neuro» en su nombre, tales como neurolingüística, neuroeconomía, neurogerencia, neuromercadeo, neurofinanzas, neuroética y hasta neurocontabilidad y neuroliderazgo

de lo que se suponía, 2) gran parte de la enseñanza convencional en economía y gerencia se vuelve obsoleta, y 3) mucho de lo que hacen los gerentes se torna sospechoso. El artículo formulaba estos interrogantes: «¿Están realmente amenazados los conocimientos de áreas tales como economía y gerencia? ¿Deberían incorporarse los descubrimientos de los especialistas en economía conductual a los programas de estudio de las escuelas de administración?».

En un artículo más reciente («Are we entering an era of neuromanagement?», HBS Working Knowledge, 5 de noviembre de 2014) Heskett planteó: «Surgen preguntas interesantes acerca del futuro si se supone que: a) habrá más esfuerzos de investigación que combinen resultados de un escaneo del cerebro con ejercicios de comportamiento y b) los resultados de las investigaciones demuestren tener más validez que los derivados de la frenología». El Diccionario en línea de la Real Academia Española define así la frenología: «Doctrina psicológica según la cual las facultades psíquicas están localizadas en zonas precisas del cerebro y en correspondencia con relieves del cráneo. El examen de estos permitiría reconocer el carácter y aptitudes de la persona».

fuerzo desarrollar en la Argentina, y no por nosotros sino por otros que utilizan el prestigio de las neurociencias para sus intereses personales. Hay gente que aprovecha el prestigio de las neurociencias para hacer *marketing*. Se trata de empresas que le dicen a otras si su marca activa más o menos cosas en el cerebro. ¿Pero eso qué significa? ¿Qué implica que se active?

El entrevistador agregó que «su lucha es contra los economistas, publicistas y toda esa gran moda que tiene como protagonista el cerebro. Gente que, de una manera u otra, viene aprovechando el *boom* de la materia gris y la arrastra a sus disciplinas» (M. Jali, «Facundo Manes, el cartógrafo cerebral», *Revista Brando*, Buenos Aires).

Un artículo publicado en *The New York Times* (D. Brooks, «Beyond the brain», 17 de junio de 2013) comparte esta opinión. En su párrafo final se lee: «Una tarea importante de estos días consiste en cosechar los interesantes descubrimientos aportados por la ciencia y los datos, y simultáneamente comprender los límites de ambos. Sea un poco escéptico la próxima vez que alguien le explique lo que dice el escaneo de un cerebro. El cerebro no es la mente».

Lo expresado en estas opiniones tal vez ocupe parte del tiempo de los cursos sobre estos temas que están empezando a ofrecer distintas escuelas de administración. Debo reconocer que al escribir estas líneas me sentí como en los versos de Martín Fierro: «Y aunque yo por mi inorancia / con gran trabajo me esplico, / cuando llego a abrir el pico / téngalo por cosa cierta: / sale un verso y en la puerta / ya asoma el otro el hocico». ■

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES: ¿SIRVE PARA ALGO SU DEFINICIÓN?

Raúl Maestres
COACH ONTOLÓGICO

En una reunión de empresarios y ejecutivos de diferentes negocios se trataban temas relacionados con la cultura organizacional y se presentó un intercambio de ideas muy interesante. Alguien dijo que en un proceso de planificación estratégica ante todo viene el objetivo de ganar dinero, maximizar el retorno de los accionistas, y que, entendido esto, los conceptos posteriores son aproximaciones edulcoradas para transmitir este propósito a los trabajadores de manera aceptable y menos cruda. Como era de esperarse, el planteamiento produjo una polémica de cierta intensidad. Sin embargo, después de un rato de conversación, no se estaba abordando la esencia del tema. Si su objetivo era maximizar el retorno financiero de su inversión, quien hizo tal afirmación no estaba en la actividad correcta, pues la ganancia reportada por su actividad estaba muy lejos de la que podría obtener, por ejemplo, con la venta (lícita) de armas, el comercio *spot* de petróleo, la especulación financiera en los grandes centros internacionales o el negocio de comprar ropa a granel en China o India para venderla luego al detal. En otras palabras, para maximizar el retorno del patrimonio eran innecesarios sus plantas manufactureras, las centenas de trabajadores para operarlas o incluso un departamento de venta bien remunerado. Tampoco era menester asumir el costo de los inventarios ni mucho menos exponerse a los inmensos riesgos y sinsabores resultantes de ejercer la noble labor de empresario en la Venezuela del siglo XXI.

La conversación dio un giro de 180 grados y entonces comenzó a crearse un consenso (o callada aceptación) alrededor de la idea de que los mandatos

misionarios, éticos y valorativos de la gestión empresarial deben preceder a la designación de objetivos, estrategias y metas operativas. Una aproximación a las declaraciones fundamentales de una organización da paso a la formulación de la estrategia y es previa a la definición de objetivos.

- **Misión:** es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés, tales como accionistas, colaboradores, consumidores, comunidad y gobierno, entre otros. El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para orientar las decisiones de uso y aplicación de los recursos disponibles y actúa como amalgama para que la organización pueda funcionar en forma coherente.
- **Visión:** es el camino al cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, y

Los mandatos misionarios, éticos y valorativos de la gestión empresarial deben preceder a la designación de objetivos, estrategias y metas operativas

atender a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización. La visión es cualitativa, invita a la transformación, es exigente pues constituye una fuerza vital y poderosa para el cambio, suele ser atemporal porque no define una fecha específica para el cambio (podría también establecer una época proyectada en el tiempo), pero su consecución implica una proyección dinámica en el horizonte y guía el camino para que la misión trascienda hacia el futuro.

- **Valores:** son las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de su cultura. Son las concepciones compartidas de lo que es importante y por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones. Un sistema de valores es un conjunto de elementos que sirven de guía y criterio a los individuos que integran una

organización, para analizar y juzgar comportamientos propios y de los demás miembros, que deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conductas con valores positivos).

La implantación de un sistema de valores en una organización pasa por las siguientes etapas:

- **Determinación:** en esta etapa se establecen los valores necesarios para formar la cultura organizacional y sus contenidos. Deben ser desarrollados por la directiva junto con un grupo representativo de colaboradores que abarquen los diferentes grupos de interés que actúan en la organización.
- **Clarificación:** para evitar malos entendidos y conflictos originados por la interpretación y la comunicación de los valores se hace necesario un análisis de todas las posibles implicaciones y efectos que tengan tales conceptos, para estar seguros de que expresan lo que realmente se desea.
- **Definición:** a fin de lograr una mejor comprensión de los valores orga-

nizacionales es necesario precisar el lenguaje y sus significados semánticos para delimitar los contenidos.

- **Enunciado:** los valores de una organización deben ser enunciados en forma explícita y por escrito, a fin de garantizar que ejerzan una función viva y sirvan realmente para normar la conducta en la organización.
- **Divulgación:** los valores deben ser expresados en forma clara y sencilla para que sean fácilmente entendidos e interpretados, y logren moldear el comportamiento de todos los miembros de la organización.
- **Aplicación conductual:** la descripción de los valores en términos de conductas observables y medibles por todos los participantes en el proceso permite hacer tangible la expresión de sus resultados, y facilita la evaluación de su aplicación.

Los enunciados de misión, visión y valores publicados de dos grandes organi-

zaciones industriales —una nacional y otra multinacional— permiten apreciar en la práctica la enorme valía de estas declaraciones de principios para definir el ámbito de un negocio, la responsabilidad organizacional hacia los diferentes grupos de interés, su visión en el tiempo y los valores que enmarcan la gestión gerencial.

Empresas Polar

- **Misión:** «Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país».
- **Visión:** «Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo».
- **Valores:** «Orientación al mercado; orientación a resultados y eficiencia, agilidad y flexibilidad; innovación; trabajo en equipo; reconocimiento continuo al logro y la excelencia, oportunidades de empleo sin distinción; integridad y civismo; relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas».

Procter & Gamble

- **Misión:** «Proveer marcas y productos de superior calidad que generen valor para los consumidores de hoy y de mañana. Como resultado

son ellos quienes nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, llevando a que nuestra gente, consumidores y comunidades prosperen.

El código de ética y conducta, que es el forjador de la cultura organizacional, surge naturalmente a partir de la visión y los valores definidos

- Visión (para el año 2020): «Mover las plantas con un ciento por ciento de energía renovable, usar un ciento por ciento de materiales renovables o reciclados en todos los productos y envases, enviar cero desperdicios del consumidor y de la fabricación a los vertederos y crear productos que deleiten a los consumidores a la vez que maximicen la conservación de recursos.
- Valores: «Liderazgo, propiedad, integridad, confianza y pasión por ganar».

¿Para qué sirven estas definiciones?

Los grandes beneficios de lograr un consenso alrededor de los enunciados de misión, visión y valores en una organización pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La cartera de estrategias, objetivos, metas y planes (pasos subsiguientes) queda acotada por los grandes lineamientos definidos en estos poderosos conceptos.
- Se produce una clara orientación para la planificación estratégica y para saber cuáles áreas excluir, según lo definido en la visión. Cuando Polar habla de alimentos y bebidas se sabe que todos los otros segmentos del mercado quedan fuera de su visión; cuando dice expansión en América Latina se sabe que no es en Europa ni Asia. Cuando P&G menciona que ciento por ciento de sus plantas utilizarán energía y materiales renovables para 2020 se sabe que está absolutamente comprometida con la conservación; por lo tanto, las opciones contaminantes y generadoras de desperdicios no reciclables quedan excluidas de su radar.
- El alineamiento del talento cuenta con una poderosa guía que permite identificar las competencias y valores personales que deben tener los

colaboradores, para cumplir la misión y los valores organizacionales definidos.

- El código de ética y conducta, que es el forjador de la cultura orga-

nizacional, surge naturalmente a partir de la visión y los valores definidos. Al finalizar este paso quedan perfectamente establecidas las conductas esperadas por un buen ciudadano organizacional.

Pareciera que tiene sentido dedicar tiempo a la definición de los lineamientos estratégicos fundamentales antes de hablar de retorno financiero. **FI**

CHILECON VALLEY

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE

Los países del mundo suspiran por tener más innovadores creadores de empresas como base del desarrollo económico y el empleo, por conseguir un Silicon Valley como el que se asienta en California junto a la Universidad de Stanford y constituido por un núcleo de grandes empresas de tecnología (como Apple, Google y otras). La combinación de universidades tecnológicas, incubadoras de empresas, inversionistas («ángeles»), expertos en gerencia y, por supuesto, innovadores con una idea de un producto nuevo dispuestos a crear su empresa, ha resultado en el ejemplo del desarrollo económico cuantitativa y cualitativamente más importante en este siglo. Aunque en América Latina Brasil y México han avanzado en organizar núcleos de desarrollo tecnológico y empresarial, un país pequeño como Chile se acercó al objetivo de tenerlo bien organizado en relativamente corto tiempo.

Todo empezó con el programa Start up Chile, que ofrece a jóvenes talentos con una idea innovadora 40.000 dólares, visa, oficina y tiempo para desarrollar un negocio con gran potencial de crecimiento e internacionalización. Se exige al innovador residir en el país y conectarse y propagar en los medios chilenos sus ideas y experiencias. El

proyecto empezó en 2010, cuando recibió cien propuestas y aprobó 22; después pasó rápidamente a aprobar un seis por ciento de los proyectos que recibe (1.577 propuestas en 2013), con solo veinte por ciento para chilenos. Su objetivo es desarrollar una economía basada en la innovación, más dinámica y progresista que la minería, la agricultura o la eficiencia industrial de gran volumen. Ya han llegado tres grandes fondos de inversión extranjeros, que amplían las oportunidades ofrecidas por los locales.

La Unión Europea también apostó por la innovación como motor de desarrollo y crecimiento, quizá para compensar los años (perdidos) de enfrascarse en recortes que contrajeron más la economía. En 2013 inició un plan de 22.000 millones de euros (cincuenta por ciento de fondos públicos) concentrado en cinco sectores: medicamentos, energía, reducción de emisiones aéreas, productos ecológicos y componentes electrónicos. El propósito es agrupar a los inversionistas grandes y pequeños con universidades y grupos de investigación de los que surjan proyectos innovadores. Este plan forma parte de Horizonte 2020, un programa de investigación e innovación que invertirá 80.000 millones de euros durante siete años.

«¿Podrá Silicon Valley salvar el mundo?», preguntan con humor Kenny & Sandefur (<http://www.foreignpolicy.com>). ¿Bastará con dar un computador a cada niño y que todos tengan acceso a internet para conseguir el desarrollo? No todas las innovaciones son prácticas y más de la mitad suelen fracasar comercialmente. Por ello se necesita diseñar una cartera amplia de proyectos. Para el éxito es indispensable tener una idea innovadora, hacer un buen plan de negocio y contar con facilidades para superar muchas limitaciones del entorno. Por ejemplo, mientras que en América Latina tarda 65 días empezar legalmente un negocio, 47 en España y 38 en China, en Francia y en Estados Unidos hacen falta solo 7 y 6 días, respectivamente. Son condiciones necesarias pero no suficientes tener apoyo de sistemas y políticas públicas, acceso a fondos dispuestos a arriesgar, saber gestionar una empresa y, lo que no se menciona tanto, mucho sentido común. A escala tanto personal como nacional, solo el trabajo mancomunado de esta diversidad de elementos y participantes coordinados permite lograr el éxito. **FI**

EL NEGOCIO DE LA COMIDA, LA COMIDA COMO NEGOCIO

Miro Popic

La comida es imprescindible. Nadie puede subsistir sin ella y su desarrollo está ligado a la historia de la humanidad. Desde que el hombre tuvo que alimentarse fuera del hogar se transformó en un negocio, que abarca múltiples espacios en toda sociedad. Un negocio para el cual no existen recetas.

PARA EFECTOS DE MERCADEO, las empresas de alimentos que operan en Venezuela calculan que el cuarenta por ciento de la población come fuera del hogar. Si Venezuela tiene, en números redondos, treinta millones de habitantes, unos doce millones de personas deben, por diversas razones y en distintos escenarios, alimentarse en lo que se denomina «cocina pública». Si cada persona gasta un promedio de 350 bolívares diarios, cifra conservadora, unos 4.200 millones de bolívares se mueven en torno a la comida cotidiana: una oportunidad para la que no existen recetas.

Las razones para alimentarse fuera de casa son, principalmente, necesidad (ochenta por ciento) y hedonismo (veinte por ciento). Esta categoría no es exclusiva de los restaurantes sino que abarca un universo de opciones donde se incluyen comedores industriales (que atienden a la fuerza laboral de las principales empresas), comedores escolares y estudiantiles (para jóvenes en tareas de instrucción), cuarteles que dan de comer a la tropa, alimentación a pacientes en clínicas y hospitales, venta de comida de elaboración artesanal destinada a grandes grupos ocupacionales (obreros de la construcción, campesinos en faenas de siembra o cosecha, eventos deportivos, etc.) y venta callejera de comida elaborada frente a portones o donde exista alguna concentración urbana.

El segmento de restauración gastronómica, dirigido a quienes por razones laborales están alejados del hogar y deben alimentarse regularmente, es minoritario en cuanto a comensales, pero importante en cuanto a costos; especialmente entre los que comen fuera no por necesidad sino por placer. Aquí se ubican tanto los restaurantes formales y negocios de venta de comida organizados y supervisados por la autoridad como los establecimientos que venden la llamada «comida rápida» (una cuarta parte del negocio de la comida).

Este no es solo el caso venezolano, sino un fenómeno mundial surgido de la modificación del modelo de sociedad, que pasó de urbano a rural en apenas una generación, la incorporación de la mujer en igualdad de condiciones, o casi, al mercado laboral y la limitación familiar para ocuparse de las cuestiones del hogar, lo cual deja la tarea de la alimentación en manos profesionales o aficionadas, y convierte una necesidad en una oportunidad de negocios de dimensiones infinitas. En Estados Unidos el número de personas que comen fuera se ubica en un cincuenta por ciento. Marion Nestle (2002: 19), de la Universidad de California, Berkeley, argumenta:

Miro Popic, periodista, editor y gastrónomo.

Ya no hay amas de casa que se queden cocinando en el hogar. Las mujeres que trabajan son incapaces o ya no quieren perder el tiempo haciendo compras, cocinando y fregando después de las comidas. Los cambios sociales explican fácilmente por qué la mitad de las comidas se hace fuera de casa —una cuarta parte de ellas en un establecimiento de comida rápida— así como la duplicación de la práctica del picoteo entre mediados de los años noventa.

En Francia, en el año 2000, el 45 por ciento de las mujeres formaba parte de la población activa, un crecimiento notable comparado con 1950 cuando solo el 21,6 por ciento de las mujeres tenía un trabajo asalariado (Boudan: 382). Estas cifras se traducen en más gente que come fuera de casa cada día y de las que no escapa Venezuela, aunque en proporciones menores.

Piense en cuántas horas hombres hay tras un simple asado negro con arroz y ensalada, a mediodía en el comedor cerca de la oficina, y encontrará miles de razones para ocuparse de algo tan elemental como comer tres veces al día: producción de materia prima para ser transformada en comida diariamente (vegetales, pesca, ganadería, insumos), importaciones millonarias de alimentos y sus correspondientes comisiones, equipamiento industrial para el procesamiento de materia prima (que implica nuevas tecnologías, transporte y muchas otras cosas), formación técnica profesional (manipuladores de alimentos, servicios, cocineros tres estrellas y simples peladores de papas, estacionadores de carros), comunicación, publicidad y entretenimiento ligado a la comida, e industria editorial en torno al hecho alimentario (los libros más vendidos mundialmente son libros de cocina y los segundos más vendidos son ¡libros de dietas!). Evidentemente, este es un hecho social y económico de mucho más de 4.200 millones de bolívares diarios. La comida, aun en tiempos de escasez, es un negocio.

Restaurante y cambio social

La gente siempre ha tenido que comer fuera del hogar y siempre ha encontrado a alguien que satisfaga sus deseos. Pero en los últimos años la actividad restauradora se ha transformado en una poderosa fuerza económica, con impulso propio y crecimiento sostenido, por razones totalmente ajenas a la comida. El cambio en los patrones de conducta alimentaria surge con la desvalorización de las tareas domésticas, en beneficio del aprovechamiento del tiempo: el ama de casa deja de ser el modelo social dominante y la cocina del hogar pierde protagonismo frente a la cocina pública que se transforma en imprescindible.

A partir del fin de la Segunda Guerra Mundial la mujer se incorpora en igualdad de condiciones al mercado laboral y por lo menos un cincuenta por ciento de las comidas diarias deja de hacerse en el hogar para buscar puesto en la comida pública, ejercida por profesionales del oficio. La restauración gastronómica se transforma en una industria en constante y rápido crecimiento. La mujer profesional desplaza a la mujer doméstica y los mercados de la moda, la belleza y la gastronomía se vuelven lucrativos. Como dice Christian Boudan (2008: 382): «El consumo se convierte en un medio de socialización y hace inimaginable una valorización de la cocina doméstica distinta de la realizada a partir del modelo recreativo».

El restaurante, nacido en tiempos de la Revolución Francesa cuando los cocineros que satisfacían a reyes y aristócratas se quedan sin trabajo porque sus amos pierden realmente la cabeza, se convierte en la vitrina del régimen

alimentario de los pueblos. Para decirlo en cinco palabras: ya nadie almuerza en casa. En Venezuela, la costumbre de comer fuera de casa era ya una constante entre las clases dominantes antes del advenimiento de la era industrial. Ya en 1884 el doctor Luis Razetti escribía: «En Europa se prefiere siempre, como más sana, la comida casera de familia a la que hacen en los mejores restaurantes; aquí sucede lo contrario, pues hay muchas personas, padres e hijos de familia, que para comer un poco mejor buscan cualquier pretexto para ir

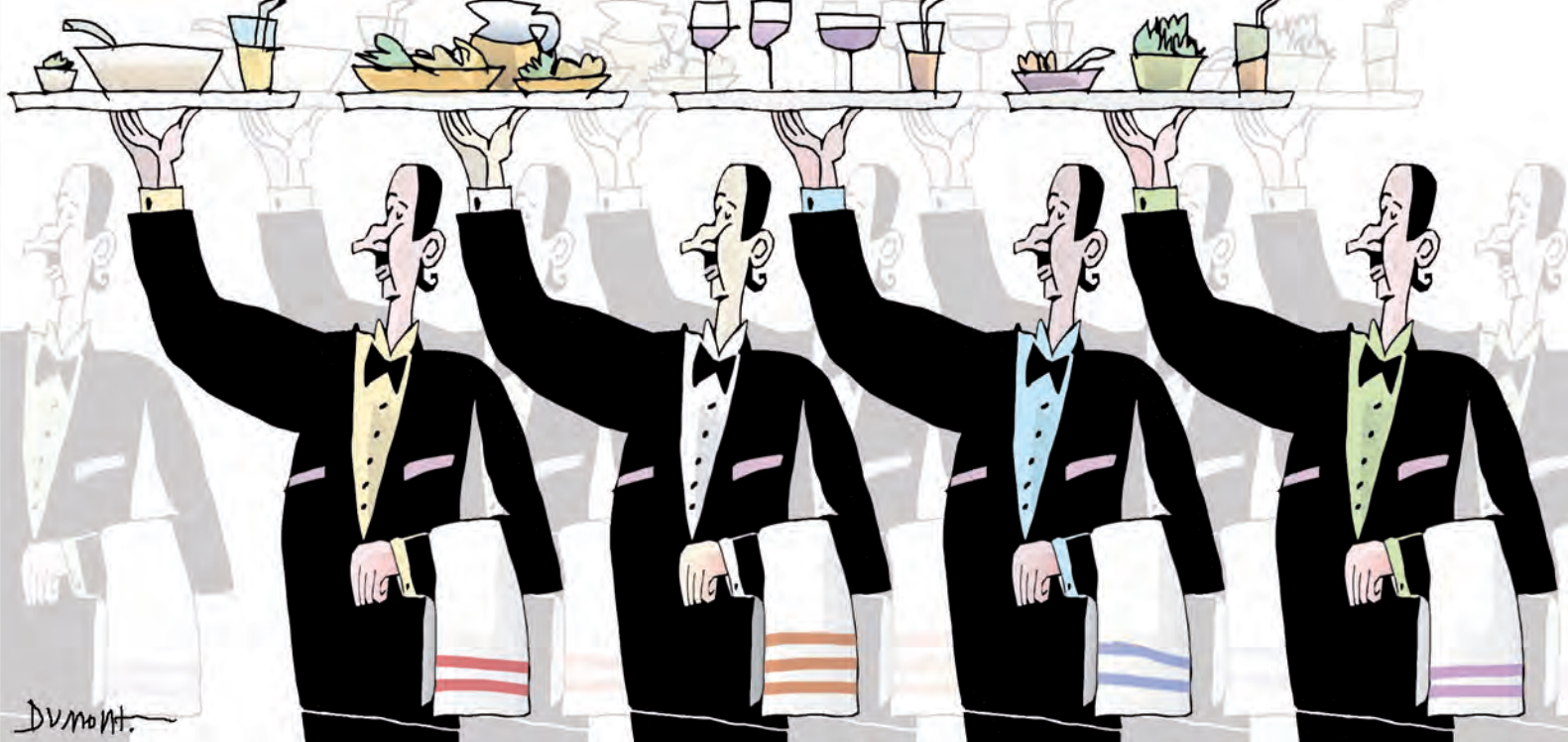
La comida, aun en tiempos de escasez, es un negocio

a almorzar, o a comer, en un restaurante o posada» (Lovera, 1988: 249). Esto confirmaría la tesis de que los venezolanos, ya mucho antes de la explotación petrolera, eran seguidores de la cocina pública y que la rápida transformación del país ocurrida a mediados del siglo pasado no hizo sino incrementar esa tendencia.

El primer registro de un establecimiento con el nombre de restaurante es del 27 de febrero de 1847, cuando en el diario *El Liberal*, de Caracas, apareció un aviso en el que Pedro Nelson anunciaba a sus clientes que había mudado su restaurante al número 41 de la calle del Comercio, cerca de San Pablo, donde «desde el 15 de marzo tendrá mesa redonda a un peso diario y además almuerzo desde las nueve hasta las once de la mañana; comida desde las cuatro hasta las seis de la tarde; cena desde las siete hasta las nueve de la noche; café y chocolate a cualquier hora». Desgraciadamente, no menciona el nombre ni desde cuándo funcionaba en el anterior local. El primero plenamente identificado se llamó *La Renaissance*, ubicado en la esquina de San Francisco, en 1852, donde además de servir comida se realizaban conciertos. Desde entonces hasta los actuales días, el restaurante como institución ha resultado ser un negocio próspero y prestigioso, si se tiene éxito, obviamente.

Los inicios de la cocina pública venezolana —en particular, la caraqueña— fue obra de inmigrantes europeos, especialmente franceses, que incursionaron en los sabores que marcaban la pauta de la cocina internacional y pronto encontraron seguidores en las más altas posiciones de gobierno. Los restaurantes iniciales fueron complemento de hoteles y posadas que daban alojamiento y comida, donde apellidos como Severac, Guiraud, Armand, Basetti, Bellini, Serizier, Olive, Galbar, Hellmund, Lange, Champsaur, eran comunes, frente a negocios como Hotel de France, Hotel La Bordolesa, Hotel Ferdinand, Hotel Saint Germain, Hotel París. No podía ser de otra manera: eran los tiempos de Antonio Guzmán Blanco (1829-1899), autoproclamado Ilustre Americano, el más afrancesado de todos los gobernantes de Venezuela. Hasta los menús y los avisos se escribían en francés; se llegaba incluso a ofrecer «hallacas de *volaille*», para no decir que eran de gallina. Todos se preciaban de tener «un cocinero recién llegado de París» y anunciaban que a sus locales asistía «la *crème* caraqueña». No hay constancia de que esta cocina fuera buena ni bien ejecutada, pero presumía de ser la mejor; era lo que imperaba en esa época.

El siglo XX llegó a Venezuela con el inicio de la explotación petrolera y la muerte de Gómez, lo que, en asuntos de cocina, no hizo más que afianzar el imperialismo gastronómico francés que acrecentó su presencia en la mesa pública venezolana. Mientras Gómez gustaba de la sopa de cebollas, el pabellón, las caraotas, el hervido, la mazamorra y las arepas,



la sociedad caraqueña prefería *consommé à la royale, saucissons de Lyon, sardines à l'huile, radis e beurre, langouste à la parisienne, asperges à la reine, faisan doré truffé en croustade...* Cuando en 1920 se le ofreció un banquete en la Casa Amarilla a Fernando de Baviera y Borbón, tío del rey de España, preparado por el restaurante El Louvre, una multitud se congregó a las puertas del Ministerio, no para aclamar al visitante, sino para recibir las sobras del festín, algo que indignó a intelectuales como Mariano Picón Salas, quien posteriormente escribió sobre «el dramático sentido feudal de la vida caraqueña de entonces... y la escasa conciencia social reinante en la Venezuela de aquellos días» (Picón Salas, 1949: 88).

Desde 1929 hasta 1984 la mayoría de los restaurantes de calidad que surgieron en Caracas fueron franceses. Uno de los principales restauradores fue Pierre René Deloffre quien, junto con otros paisanos suyos, cada cual por su lado, se atribuye el hecho de «haberle enseñado a comer a los venezolanos», cosa que, obviamente, luce y es exagerada. Creador de locales como El Calvario, La Suisse, Longchamps, Trocadero y Deloffre, introdujo la costumbre de reservar mesa, profesionalizó el servicio y alegró la sala con música en vivo, donde se podía bailar con dama propia o de compañía.

Luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial comenzaron a llegar restauradores italianos que, curiosamente, crearon grandes restaurantes franceses. El más famoso de esa época fue sin duda Héctor Proserpi, quien compró en 1955 un viejo local de la avenida Casanova, llamado Cuasimodo, y lo transformó en Hector's, referencia obligada de buen servicio. En 1965 Dino Riocci, otro italiano, creó el aristocrático Aventino, donde se comía con cubiertos de plata y vajilla austriaca y se impuso como plato estrella el *canetton à la presse*. Siguiendo la moda de La Tour d'Argent de París, se entregaba a cada comensal un diploma numerado (el primero fue recibido por el presidente Raúl Leoni), costumbre que continuó hasta el 20 de julio de 2005, cuando Aventino cerró para siempre y enterró en sus apagados fogones una historia que difícilmente vuelva a repetirse en el país. En noviembre de 1971 Jimmy Riocci abrió Laserre en la misma dirección actual de Los Palos Grandes. Un mes después, en Las Mercedes, se inauguró el que sería luego el mejor restaurante francés de la ciudad, Gazebo, conducido por el chef Roberto Provost, donde un almuerzo costaba, en esa época, cien dólares por persona, mientras que en Le Cirque, en Nueva York, se podía comer lo mismo por cincuenta dólares,

pero sin Dom Perignon, que era la bebida habitual servida en cualquier mesa.

Eran los tiempos de la Gran Venezuela inaugurada por el presidente Carlos Andrés Pérez, cuando el petróleo pasó de uno a diez dólares por barril. Muchos más fueron los restaurantes que abrieron en esos años locos. El último de ellos se llamó Patrick, como su chef Patrick Dwyers, nacido en Kenia, quien llegó como cocinero del cantante inglés Elton John. Abrió el 13 de febrero de 1983 y cinco días después el país comenzó a cambiar para siempre en lo que se conoce como Viernes Negro, cuando desapareció el dólar a 4,30 que por décadas marcó la economía del país y su precio comenzó a subir hasta los niveles actuales y, seguramente, subirá aún más.

Tenemos que seguir comiendo

De todas las capitales de América Latina, Caracas tuvo los mejores y más variados restaurantes en el siglo XX. Aun cuenta con numerosos de ellos; pero, mientras las demás ciudades han avanzado, la cocina pública venezolana se ha estancado. Luego de haber sido por décadas vanguardia, hoy sobrevive estoicamente entre la subsistencia y la carencia de todo, menos de ideas, lo cual habla bien de ella. Vendrán tiempos mejores porque cualquiera sea la situación, debemos comer tres veces al día y siempre habrá un cocinero profesional que lo haga para nosotros.

¿Cuál es el secreto del éxito de un restaurante? Nadie tiene la respuesta a esta interrogante. Si pregunta en Nueva York, le dirán: «Ubicación, ubicación, ubicación, y buena comida». Obviamente, un restaurante debe servir buena comida; pero son muchos los casos en que la facturación es alta con una comida mediocre, mientras que otros de realizaciones exquisitas con propuestas de avanzada no logran siquiera el retorno del capital invertido. Hay misterios del gusto y de las motivaciones de los consumidores que los agentes de mercadeo no logran dilucidar. ■

REFERENCIAS

- Boudan, C. (2008): *Geopolítica del gusto: la guerra culinaria*. Gijón: Trea.
- Lovera, J. R. (1988): *Historia de la alimentación en Venezuela*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- Nestle, M. (2002): *Food politics: how the food industry influences nutrition and health*. Berkeley: University of California Press.
- Popic, M. (2013): *Comer en Venezuela*. Caracas: Miro Popic Editor.
- Picón Salas, M. (1949): *Comprensión de Venezuela*. Caracas: Ministerio de Educación.

¿CUÁNTO CUESTA MONTAR UN RESTAURANTE EN VENEZUELA?

En las condiciones económicas que experimenta Venezuela en la actualidad, ¿vale la pena emprender el proyecto de un restaurante? Dos estudios recientes dan luces para una posible respuesta.

Vanessa Rolfini Arteaga

¿CUÁNTO CUESTA montar un restaurante en Venezuela? Es una pregunta con muchas respuestas. No todas se traducen en dinero, sino en tiempo, esfuerzo, desgaste emocional y físico, audacia, sentido de la oportunidad y una estricta pero flexible planificación. Es una verdadera prueba de paciencia y perseverancia.

Teóricos del negocio de la restauración, tales como Michel Rochat, Domenec Biosca y Marcos Cobra, resumen las condiciones para el éxito en nueve ítems: localización, estructura del local, concepto, oferta gastronómica, relación valor-precio, formación del personal, estrategia de mercadeo y comunicación (a lo que ahora hay que añadir redes sociales) y atención al cliente. Parece un esquema ejecutable en cualquier lugar; pero en Venezuela para llegar a muchos de esos puntos hay que transitar un camino largo, sinuoso, no siempre definido, costoso, sujeto a la inflación y al estrés financiero de años recientes.

En entrevista para *Debates IESA*, el consultor de restaurantes Enrique D'Lima señala una recuperación de 24 a 36 meses en Venezuela; mientras que en otros países, como Estados Unidos, estos números superan los cinco años. En líneas generales, las estadísticas de los países americanos apuntan que, en el negocio de la restauración formal, solo la mitad alcanzará el éxito en el primer año, o al menos logrará mantener sus fogones encendidos.

Hay algunas variaciones, como es el caso de Perú, donde el negocio creció más de doce por ciento hasta octubre de 2014. Constituye el área de negocios de mayor crecimiento y estabilidad entre casi 800 rubros evaluados, según el Instituto de Estadísticas e Informática peruano. Justamente, esta nación andina ha hecho de la gastronomía uno de los pilares de su crecimiento económico, y representa trece por ciento de su producto interno bruto.

En Venezuela, según de D'Lima, «si se manejan de manera óptima los números, deberían distribuirse más o menos del siguiente modo: veinte por ciento a la nómina, treinta por ciento costos de materia prima, veinte por ciento mantenimiento, quince por ciento alquiler y quince por ciento a las utilidades». Incluso algunos dueños de restaurantes encuestados de manera informal expresaron que, en las condiciones actuales del país, es casi imposible que los márgenes de ganancia superen el veinte por ciento.

Dos estudios de caso permiten entender el proceso de montar un restaurante en Venezuela: el recién inaugurado La Casa Bistró, ubicado en Los Palos Grandes, y Yantares Restaurant, que pasó por el proceso de abrir un segundo local tres veces más grande que el original. En líneas generales, más allá de su reciente apertura de puertas, tienen en común cifras actualizadas, además de escenarios legales, logísticos, tributarios y laborales.

Vanessa Rolfini Arteaga, periodista especializada en la fuente gastronómica / @VRolfini



La Casa Bistró

Es un restaurante de cocina venezolana. Al frente de sus fogones está el reconocido chef Francisco Abenante. No es la primera vez que se encarga de un negocio de este tipo. En Barquisimeto manejó por más de una década el restaurante El Círculo, donde trascendió el ámbito local y se destacó como uno de los mejores cocineros venezolanos, al punto que en 2009 ganó el Tenedor de Oro que otorga la Academia Venezolana de Gastronomía.

En 2010 Abenante cerró el local en Lara por motivos personales y se trasladó a Caracas, donde se asoció con Valentina Semtei, quien en ese entonces llevaba el proyecto «Cocina Emocional». En 2011 comenzó esta sociedad y a los pocos meses decidieron montar una «sanduchería», inspirados en el popular concepto peruano. Pero, cuando encontraron «la casa» ubicada en la tercera avenida de Los Palos Grandes, la historia tomó otro giro y allí comenzó la historia de este lugar, que tardó alrededor de tres años en abrir sus puertas.

Los nuevos socios tuvieron claro el concepto desde el principio: «Comer como comemos los venezolanos. Queríamos algo sencillo, sin mantel largo, mucho producto de calidad y del día, sin un menú fijo, sino determinado por la disponibilidad, es decir, un bistró», apunta Abenante. El lugar obedecía a la máxima «ubicación-ubicación-ubicación» que tanto apuntan los expertos. A la par, Semtei había comenzado un proyecto personal de cocina saludable y poseía un huerto en plena zona industrial de Los Cortijos, que ahora surte de insumos frescos a la cocina y, en principio, sus costos nos forman parte del proyecto del restaurante.

Semtei señala que a los cálculos iniciales los hicieron trizas la inflación y los retardos. Arrancaron con la meta de prender

fuegos en menos de un año, lo cual se triplicó con las consecuencias que eso implica. «Nuestro ejemplo es atípico. Pudimos armar un restaurante con menos: nuestro concepto aumentó los costos, pero al ser un bistró nos ahorramos otros. Este proyecto exige mucho personal. Nuestro objetivo es que se mantenga, que dure por lo menos treinta años y eso cambia el horizonte de la inversión».

En esta empresa muchos procesos se llevan simultáneamente; algunos afectan a otros. Todas las cifras que se manejan en este negocio se calculan en dólares y a la tasa de cambio no oficial, aunque las transacciones son en moneda local. La inversión de La Casa Bistró es aproximadamente la siguiente:

- Permisos. Cuando se hizo la negociación, la conformidad de uso del local era para una «lunchería», lo cual imposibilita la tramitación de la licencia de licores. Hasta la fecha ese estatus no

ha cambiado, a pesar de que se ha hecho todo tipo de solicitudes al Municipio Chacao. Había que tramitar los permisos de la Alcaldía, que exigió incluso un reforzamiento de la estructura, lo cual requirió invertir en vigas especiales (no previstas en los cálculos iniciales), juicios pendientes sobre el local, permisos de bomberos y sanidad, y asuntos vinculados con la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

- Obras civiles. Comenzaron con la selección del arquitecto, que resultó ser Alejandro Barrios por su experiencia en el área: Astrid & Gastón (dentro y fuera de Perú), Juvia en Miami, Pacífico y Atlántique en Caracas. El restaurante se dividió en dos grandes áreas para el trabajo, la infraestructura, la fachada y la sala. La cocina se dividió en estaciones de trabajo, incluso se elabora hasta la charcutería. «La escasez de materiales marcó en gran parte el drama de las obras civiles», puntualiza Semtei. Cuando se comenzó en 2011 se calculó en ocho millones de bolívares, pero ese número se ha multiplicado. Hubo muchos períodos parados, además de modificaciones a la estructura.
- Equipos. Se dividieron en dos renglones: 1) los equipos de cocina que en su mayoría son importados como cocinas, neveras, cavas, hornos, batidoras, amasadoras, extractores, máquinas de café, que al cambio actual no oficial se podrían calcular alrededor de 150.000 dólares (Semtei aclara que se pudieron buscar equipos más económicos, pero cada estación tenía especificidades técnicas); 2) lo que denominan «acero» (mesones, estantes, soportes) que se mandó a hacer con materia prima nacional, pero se calcula en 20.000 dólares.

- Utensilios (herramientas para llevar a cabo el trabajo, como ollas, tablas, cuchillos, paletas, boles, moldes). Se aprovecharon muchos que pertenecieron al restaurante El Círculo; sin embargo, se requirió una inversión de alrededor de 15.000 dólares.
- Mobiliario. Depende de la decoración seleccionada. El salón es sencillo, incluso raya en lo austero, pero todo es de calidad. Prácticamente todo es importado, porque lo que se encontraba de producción nacional no era suficientemente resistente para el desgaste que implica el negocio. El aforo es ochenta puestos, entre la sala y la terraza, además de una gran barra. La inversión en esta área está alrededor de 60.000 dólares.
- Equipamiento para el servicio (vajillas, cubiertería, vasos, jarras, tazas, bandejas). Hay que sumar piezas de peltre, hierro colado y barro. Hubo una mezcla entre nacional e importado, entre industrial y artesanal. Sobre este rubro no proporcionaron números.
- Personal. Es un área compleja, porque el lugar cuenta con una nómina que sobrepasa los cincuenta empleados. La inversión y los gastos van de la mano, entre sueldos, pasivos y beneficios laborales, entrenamiento y uniformes. Sin embargo, se asoman algunos números; por ejemplo, la nómina está alrededor de 500.000 bolívares mensuales y solo en uniformes se requirieron 156.000 bolívares.
- Otros gastos. Incluyen alquiler, compra inicial de insumos, reparaciones de última hora y el hecho de que en Chacao la recolección de basura no se hace a diario y hubo que idear un sistema propio de recolección, que implica congelar parte de la basura.

También se establecieron intercambios para la compra de algunas recetas, relaciones públicas, manejo de redes sociales y la página de internet. Semtei y Abenante calculan que la inversión hasta el momento ha exigido alrededor de 600.000 dólares, que en tres años su relación con el bolívar ha variado y eso complica enormemente los cálculos.

Yantares Restaurant

Este restaurante comenzó en 2009 en un pequeño local en la calle Urdaneta del casco central de Chacao. Desde el primer momento siguieron el concepto de comida por peso, bien elaborada, gustosa, en una combinación de sabor de casa con factura profesional.

El espacio está concebido con un enfoque integral que implica estimulación visual, con paredes convertidas en lienzos para artistas plásticos (algunos emergentes, otros más consagrados), buena música y excelente atención. En poco tiempo, el restaurante ganó buena fama, al punto de que se hacía cola en las horas pico del servicio.

El concepto de Yantares es responsabilidad de tres jóvenes entusiastas —Karem Silva, Nadeska Benítez y Luis Figueira— a quienes se suman la madre y el hermano de Figueira. El éxito los animó a crecer, a expandir su filosofía de servicio. Tres años después de la primera experiencia comenzaron la búsqueda de un nuevo local y, aunque tenían claro su concepto, los socios se plantearon la redefinición para crecer y contrataron asesoría financiera y de servicio.

La búsqueda rindió frutos rápidamente y, en lo que Figueira llama «buena estrella bolívares, se toparon con un lugar en El Rosal en plena avenida Francisco de Miranda: un amplio espacio de dos plantas de 560 metros cuadrados, que permite un aforo en sala de noventa comensales. Figueira recuerda

que en menos de una semana ya habían establecido el primer contacto y avanzado en los primeros pasos de la negociación: «Alquilamos en condiciones favorables, pero fue casi un asunto de suerte. Tenemos conocidos de la restauración a quienes encontrar el punto ideal les ha llevado meses». La negociación

Algunos dueños de restaurantes encuestados de manera informal expresaron que, en las condiciones actuales del país, es casi imposible que los márgenes de ganancia superen el veinte por ciento

incluyó un acuerdo con los arrendatarios de que no comenzarían a pagar alquiler hasta abierto el local, pero la cuota dependería cada mes de un modelo con base variable sobre la venta en el orden del quince por ciento.

El proceso de remodelación del espacio, compra de equipos adicionales, mobiliario, reparaciones, decoración, utensilios, temas legales, fiscales y financieros, entrenamiento del personal, llevó casi un año. En este caso, todos los cálculos se hacen en moneda extranjera, cuya relación con el bolívar varió enormemente durante todo el proceso. La inversión de Yantares Restaurant, según los datos proporcionados por los socios, es aproximadamente la siguiente:

- Compra de activos (equipos de cocina y refrigeración que van desde cocinas, extractores, hornos, mesones, neveras y cavas hasta lavaplatos, amasadoras, cortadoras, etc.): calculan unos 250.000 dólares.
- Obras civiles (remodelación del espacio, mobiliario y decoración): alrededor de 100.000 dólares.
- Asuntos legales (licencias, adecuaciones, permisos, honorarios profesionales): alrededor de 30.000 dólares.
- Personal (una planta de 39 empleados en las áreas de cocina, administración y servicio, que incluye reclutamiento, entrenamiento y desarrollo organizacional): un costo alrededor de 3.500 dólares.
- Capital de trabajo (insumos, materias primas y desechables): unos 20.000 dólares.
- Equipamiento del personal: una inversión de 6.000 dólares.
- Estrategia comunicacional (relaciones públicas, manejo de redes, voceros, abordaje de medios de comunicación): unos 2.500 dólares.

El costo intangible

Los socios de ambos restaurantes afirman que, más allá del costo financiero, la verdadera prueba está en el ámbito personal. Según Figueira:

Aquí se han acabado noviazgos, matrimonios. He cambiado de amigos, he sacrificado tiempo familiar. Este es el verdadero reto de este tipo de empresas. Tan fuerte ha sido la experiencia que invertimos en un profesional que nos ayuda con el manejo de nuestras emociones y la inteligencia emocional. A lo que tienes que sumarle que las condiciones del país son muy duras, además de la falta de compromiso a todo nivel. ¿Que si ha valido la pena? No me preguntes eso aún, espero que en agosto de 2015, cuando tengamos un año en funcionamiento, pueda darte una respuesta. ■

EMPRENDEDORES GASTRONÓMICOS EN NUEVE HISTORIAS

Desde diversos registros del sabor —cacao, ají, queso de cabra, aderezos, entre otros— nueve entusiastas han logrado —con creatividad, ganas y perseverancia— concebir y desarrollar productos ciento por ciento hechos en Venezuela.

Adriana Gibbs

Tequeños Las Tías: el rey de las fiestas venezolanas

La gustosa historia de los tequeños de Eva Carrera y Lilia Rojas Carrera empezó hace veinte años. Como relata Lilia Rojas:

Teníamos la concesión de la cafetería de un parque infantil y nosotras éramos las encargadas de ofrecer los pasapalos para las fiestas que allí se celebraban. En una oportunidad nos pidieron tequeños y nos dimos cuenta de que no había en el mercado uno que nos gustara. Decidimos que, con la receta de una masa de hojaldre que tenía mi mamá, podíamos hacer unos dignos de servir.

Así lo hicieron. «Ensayamos la masa y empezó nuestra búsqueda del queso apropiado. El queso debe estar bien prensado para que no quede la película de queso en la masa y lograr que se derrita de una manera que no sea chiclosa ni grumosa», explican las emprendedoras.

Fue un comienzo con buena estrella. Según Eva Carrera:

Quedaron tan sabrosos que, con el pasar del tiempo, los clientes habituales del parque nos llamaban con antelación para pedirnos tequeños. Al cabo de un año llegó nuestro momento de irnos del parque. En ese momento la respuesta a la pregunta «¿qué hacemos ahora?» era lógica: ¡Tequeños! Buscamos un local para continuar elaborándolos y nosotras mismas despachábamos a nuestros clientes.

Desde entonces esta pequeña empresa familiar ha venido fortaleciéndose.

De gran ayuda fueron nuestros clientes. Inicialmente eran los papás del parque, pero luego fueron los amigos de estos, y luego los amigos de los amigos. Y así llegamos a oídos de dueños de supermercados, chefs de hoteles y restaurantes. Un día Valentina Quintero nos reseñó en su «Manual de ociosidades» y, al breve tiempo, tuvimos la necesidad de un local más grande.

Adriana Gibbs, periodista especializada en vinos, licores, destilados y gastronomía.

Si bien han crecido en el transcurso de estos años, destacan con orgullo que sus tequeños han mantenido su esencia intacta. «Poseen sello personal y tienen lo que queremos disfrutar de este abreboca: delicado y con balance de masa y queso, pues este no se sobrepone al sabor de la masa, de buen aroma y ligeramente crujiente», explica Carrera.

Recientemente fueron reconocidos con una mención en la categoría «Tenedor de oro 2014» por la Academia Venezolana de Gastronomía. «Nuestro logro principal ha sido ofrecer en los supermercados un tequeño *gourmet*. Uno de nuestros orgullos ha sido el haber asistido desde la distancia a Mistura, en Perú. De la mano de Venezuela Gastronómica viajaron nuestros tequeños hasta Perú para ilustrar una ponencia de Sumito Estévez». Que la producción crezca es ahora su principal meta para seguir respondiendo a la demanda del mercado, y es que todos —grandes y pequeños— los quieren en sus fiestas.

SEÑAS: los tequeños se consiguen en su tienda, ubicada en el Centro Comercial San Luis, también en los automercados Plaza's, San Lorenzo, Patio (Los Palos Grandes y Santa Fe), La Muralla, Mi Negocio (San Luis y La Florida) y en la Quesera Aurora.

Montemayor Ajíes Artesanales: picar con gusto

Este entusiasta es un arquitecto que ama, literalmente, a los ajíes. Se llama Juan Cristóbal Montemayor y su apellido da nombre a la firma que formalizó en 2011 y que nació como un proyecto que buscaba complementar la oferta de ajiceros artesanales elaborados en el país. «Siempre me preguntaba por qué siendo Venezuela un territorio con tanta variedad de ajíes, tanto dulces como picantes, hubiese tan poca oferta de productos en base a ellos en el mercado», argumenta Montemayor, quien cultiva como afición los ajíes desde hace aproximadamente diez años. Varios fueron los caminos que le condujeron a este picor:

Para empezar es una cuestión de familia. Mi abuelo Augusto Márquez Cañizales, como buen andino, comía y disfrutaba del picante a diestra y siniestra. Contemplar su rostro extasiado luego de consumir su ajicero de suero

que potenciaba una sopa despertó mi curiosidad. Mucho tiempo después entendí el asunto de la estimulación y las endorfinas como producto del consumo del ají.

Fue hace cuatro años cuando decidió presentarlos de manera comercial.

Hace cinco años, me invitaron a compartir un quiosco en una verbena del colegio de mi hijo. Salí de bocón pavoneando que preparaba picantes, pero la verdad era que los hacía para consumo personal y nunca para vender. Fueron dos semanas de dudas e incertidumbres, antes de que decidiera aceptar el reto y envasarlos al mayor. El éxito del evento fue rotundo y me llevó a pensar en cómo podía convertir una afición en un modelo de negocio rentable. Luego de ese evento me dije: «Si soy capaz de pagar la mensualidad del colegio de mi hijo con la venta de frasquitos, pues entonces será un empresario exitoso». Con esta meta y este impulso comienzo mi aventura comercial.

Actualmente ofrece una línea de once ajiceros que pueden consumirse solos, como parte de una preparación o como condimento para darle un toque de pecado a algunos platos. «Son productos naturales, sin ningún tipo de colorante, saborizante o estabilizante. La propuesta se centra principalmente en el sabor y la variedad, más que en el picante intenso». Envasa un promedio de 600 frascos semanales.

Este año he procesado alrededor de 1.600 kilos de ajíes. Quiero aumentar la producción, pero con los mismos principios, a fin de mantener el control y la calidad. Me encantaría trabajar en frascos más pequeños, para diseñar un empaque que contenga varios ajiceros. Detrás de esta empresa está mi esposa quien me permite escabullirme tantas horas detrás de los fogones y, además, es quien da el visto bueno de cada bache de ají. La tía Xiomara Camino es la mano derecha del negocio: ella se encarga de todo el proceso de procura, limpieza y despepitado.

No se detiene en sus afanes.

Actualmente estoy trabajando con varios cocineros y compartimos sus recetas y mis ajíes. Tales son los casos de Beto Puerta y Alejandro Vilhena quienes experimentan con mis productos en la preparación de sus platos. Vaca Vieja Venezuela, liderado por Oscar Hernández y Eleazar Parra, siempre han sido grandes aliados y entusiastas picanteros, así como los amigos de las cervezas artesanales.

Afirma que su mayor orgullo es constatar que cada vez son más los rostros felices en torno a Montemayor: «Ver cómo una persona se transforma extasiada por las endorfinas producto del consumo del ají es como un acto de magia. Por lo general les digo a todos los colegas artesanos y a los que tratan de emprender: para lograr algo hay que tener la capa-

Juan Cristóbal Montemayor (Montemayor Ajíes Artesanales): «Son productos naturales, sin ningún tipo de colorante, saborizante o estabilizante. La propuesta se centra principalmente en el sabor y la variedad, más que en el picante intenso»



cidad de crear, creer y divertirse. Sin esto solo será un oficio sin sentido, una obligación más».

SEÑAS: los productos se pueden adquirir en su taller ubicado en Los Dos Caminos (teléfonos: 0212-238.36.13 / 237.10.16) o en las tiendas Galanga, Frescados, Coma Cuisine, Arábica, Azalea Foods, Especies Market, Grill Market, Secadero Uno en la Hacienda La Trinidad Parque Cultural, QueKarnes, Bodegón Alto Prado, Fish Boutique, Sabores Frescos (aeropuertos nacional e internacional de Maiquetía), La Cafebrería y Aguacate Market (Maracay), Fitness Market (Valencia) y Catadores Gourmet (Ciudad Bolívar) entre otros establecimientos. Instagram: @MaestroAjicero

Arcay Chocolates: dulzura en femenino

Anabella Arcay es una de las emprendedoras que ha ennoblecido el cacao venezolano. Su achocolatada historia empezó a escribirse en 2006, cuando caminando por Les Halles, en París, compró sus dos primeros moldes de policarbonato para verter chocolate temperado. Tras sus vacaciones volvió a Caracas con una barra de chocolate negro y se afanó durante dos días en los que hizo cuarenta bombones con relleno de crema de chocolate como ganache. Han transcurrido ocho años y son varios los bombones que ha creado su firma.

Su dulce hacer ha sido premiado en el exterior con medallas en el prestigioso International Chocolate Awards Americas 2014, celebrado en septiembre en el Instituto de Educación Culinaria de Nueva York, y en las ediciones 2012 y 2013 de esta reconocida competencia internacional. Su habilidad en la elaboración de bombones ha sido reconocida: «El de tamarindo ganó medalla de oro, el coco rum y el de parchita, ganaron plata; romero salé y trufa salé, bronce. Los de limón y parchita cautivaron al jurado en 2012 y

Anabella Arcay (Arcay Chocolates): «Trabajar con chocolate es costoso, amén de los frutos secos y los implementos que se necesitan en este oficio, como los moldes y las máquinas; lo más difícil de todo, hoy en día, es conseguir los ingredientes necesarios para trabajar y obtener un producto de primera calidad»



2013», dice orgullosa Arcay, y destaca que el romero salé quedó luego como el tercer mejor bombón del mundo en el International Chocolate Awards 2014.

Han sido varias las dificultades que ha tenido que sortear. «Trabajar con chocolate es costoso, amén de los frutos secos y los implementos que se necesitan en este oficio, como los moldes y las máquinas; lo más difícil de todo, hoy en día, es conseguir los ingredientes necesarios para trabajar y obtener un producto de primera calidad. Es mi desafío día tras día». Estrenar tienda y expandirse internacionalmente son dos de los sueños que Arcay acaricia para el año 2015.

SEÑAS: su achocolatado hacer se comercializa en su propio atelier. Detalles: arcaychocolates.com.

Orinoquia Alimentos: innovación con sabor venezolano

Esta firma, con once años en el mercado, se ha dado a conocer con sus aderezos y salsas que se comercializan exitosamente en todo el país. Su historia es curiosa, pues los autores de este proyecto son seis ingenieros (casi todos especializados en ingeniería química con posgrado y dos de ellos con doctorado) que desde la industria petrolera llegaron hasta los alimentos. Tres de ellos —Leonor Roibás (Finanzas y Administración), Franzo Marruffo (Tecnología y Producción) y Emilio Abreu (Mercadeo y Ventas)— cuentan los entretelones de su periplo.

«Surgió como idea en el año 2003, producto de la unión de las habilidades de un grupo de amigos con el sueño de un desarrollo empresarial como proyecto de vida. Apoyados en la experiencia de trabajo que compartimos en la industria petrolera empezamos a evaluar distintas oportunidades de negocios», relata Abreu. Fueron muchas las posibilidades que se plantearon al inicio, desde dedicarse a la asesoría en el mundo empresarial del petróleo hasta la manufactura de cerveza artesanal, pasando por proyectos en el área de tecnología de la información y desarrollos en el sector turístico. Según Abreu:

Una de nuestras habilidades era el manejo de la tecnología de las emulsiones. Cuando decidimos buscar oportunidades en el mercado descubrimos que en el mundo de los alimentos había múltiples aplicaciones de esa tecnología, porque tanto la mayonesa como la salsa de tomate la utilizan en su desarrollo. En ese momento iniciamos la aventura de adentrarnos en el mundo de los alimentos, que nos llevó al encuentro de las salsas y aderezos. Se abría un nuevo reto.

Así nacieron las vinagretas frutadas: «Un concepto de aderezo innovador, diferenciado, que rompía esquemas tradicionales para ese tipo de productos», explica Marruffo. En 2004 debutaron en el mercado, apoyados en una estrategia de producto calidad *gourmet*. Luego ampliaron sus segmentos de mercado con un nuevo formato de presentación más económico, que dio nacimiento al formato *sachet* para consumo individual y posteriormente el formato de galón, actualmente de amplio uso en los canales de restauración, franquicias y hotelería. Hace poco, con el chef Víctor Moreno, ampliaron la línea con la incorporación del venezolani-simo ají dulce en uno de sus productos.

Roibás destaca que Orinoquia sigue siendo una pyme, con importantes aspiraciones de crecimiento tanto nacional como internacional. Su producción asciende a 50.000 unidades al mes, genera cincuenta empleos directos y más de 150 indirectos.

tos. «Seguimos invirtiendo con confianza y fe en el país. Orinoquia es una muestra de que las crisis crean oportunidades, solo hay que buscarlas e ir tras ellas», puntualiza Abreu.

SEÑAS: la línea Orinoquia está disponible en las principales cadenas de supermercados en el país.

Sabores de India: con esencia

Alejandra Gómez viene de la tradición de buenos cocineros en la familia. «Desde pequeña me interesaron los sabores propios y también los lejanos». Hace quince años empezó a cultivar vínculos amistosos con personas de India. «Esto despertó mi interés en aprender acerca de su deliciosa gastronomía». Comenzó a ensayar varios platos en casa. En 2011 formalizó la firma familiar Sabores de India.

Siempre me llamó la atención la ausencia de comida india en Caracas. Años atrás contábamos con dos restaurantes. Comencé a investigar y advertí que el venezolano no está acostumbrado a sabores tan fuertes; de allí nació el concepto de una propuesta con una sazón más suave,

Alejandra Gómez (Sabores de India):
«El venezolano no está acostumbrado a sabores tan fuertes; de allí nació el concepto de una propuesta con una sazón más suave, pero que respeta siempre lo esencial de esta cocina que son sus especias»

pero que respeta siempre lo esencial de esta cocina que son sus especias. Si los comensales lo requieren lo preparo con los niveles tradicionales de picante.

Elabora platos por encargo.

En la carta se ofrecen las samosas (empanadas triangulares típicas de la cocina de India, Pakistán y Tíbet) rellenas de vegetales, pollo o carne, con su delicioso toque de especias, acompañadas de chutnis como el de tamarindo o el de menta-cilantro y mango. Gusta mucho el aromático pulao, que combina el tradicional arroz basmati con frutos secos, azafrán, cebollas caramelizadas en jugo de jengibre y un toque de agua de rosas. Se suman los curris de carne y pollo, el pollo al cardamomo y el pollo tikka masala y su particular sabor de frutos secos tostados. Esto es compañía de ensaladas como la palak-mango, con cubos de mango, pimentones asados y vinagreta de yogur en cama de espinacas.

Sus sabores han cautivado a muchos y logró en breve tiempo formar parte del directorio de la embajada de India en Caracas, como referencia de su gastronomía. «Para mí es vital cuidar cada detalle, desde la utilización de ingredientes de primera calidad, frescos y seleccionados cuidadosamente, hasta la presentación final del producto al cliente para que se sienta bien tratado y que obtiene una buena relación calidad-precio».

SEÑAS: Alejandra Gómez cocina por encargo. Correo: saboresdeindiaccs@gmail.com Sus productos envasados se consiguen en los encuentros de Degustavila Market y algunos fines de semanas familiares que se realizan en Jardines Ecológicos Topotepuy.

CON EL COACH **ALFREDO C. ÁNGEL**

¿Eres un fumador regular?

¿Dejar de fumar es lo que quieres?

¿Le temes a las alturas, a los sitios cerrados, a los aviones o a algún animal?

¿Esa fobia limita tu felicidad y tu calidad de vida?

Tú puedes crear hoy el bienestar que quieres.

Las personas que trabajan conmigo dejan de fumar en serio o se liberan de su fobia para siempre.

Los testimonios contundentes en mi página web www.alfredocangel.com son pruebas de mi integridad, experiencia y efectividad para ayudarte a producir el resultado que quieres.

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CRITERIO PROFESIONAL



MSc. Coach Profesional Certificado (ICC)
Experto en PNL (Society of NLP)

Av. Principal de Lechería, Centro Empresarial Pineda y Pineda Mezzanina, oficina 4. Lechería, estado Anzoátegui
0414-821.02.51 / alfredocangel@gmail.com / www.alfredocangel.com

Atiendo grupos de, mínimo, cinco personas en Caracas, Valencia, Maracaibo, Maturín, Puerto Ordaz y Margarita

Sazón: de espíritu mediterráneo

Fue en 2003 cuando nació la firma Sazón. Cuenta su creador Wilmer Blanco: «Comencé en la cocina de mi casa, haciendo los tomates secos marinados en aceite y especias, para disfrutar con familiares y amigos. Fueron ellos quienes me sugirieron venderlos. A los pocos días hice mi primera caja de productos y me dirigí al Bodegón Rey David a ofrecerlos. Fui muy bien recibido y logré venderla». Al día siguiente le pidieron cuatro cajas del producto.

Mayor susto, ya que no tenía capacidad para deshidratar tantos tomates. Llamé a mi hermano, que vivía en Puerto Rico, y en una semana tenía cuatro hornos nuevos. Amplié las operaciones en un local especialmente acondicionado según los requerimientos legales y realicé una serie de 43 pruebas para seleccionar seis productos para el mercado nacional.

Estos productos son los tomates secos marinados en aceite y especias, tapenade de tomates secos, salsa pesto mediterránea, salsa de ciruela y vino tinto, salsa chutney picante de

Willmer Blanco (Sazón): «Comencé en la cocina de mi casa, haciendo los tomates secos marinados en aceite y especias, para disfrutar con familiares y amigos. Fueron ellos quienes me sugirieron venderlos»

ciruela (con ají rocoto) y confitura de ají dulce. En su preparación cuenta con la ayuda de su esposa Mary Alejandra Solís de Blanco y su hija Natasha Blanco Solís.

Blanco anuncia novedades para los meses venideros. «Próximamente haré el lanzamiento de una nueva línea de productos que aún no puedo divulgar, pero que será de mucha ayuda para todas las amas de casa y para quienes no tengan mucho tiempo que dedicarle a la cocina, que facilitará la labor culinaria. Estoy convencido de que será muy exitosa».

SEÑAS: la línea Sazón está disponible en las principales cadenas de supermercados del país y en bodegones y panaderías.

Glam Foods: sales y azúcares con estilo

Una pareja con ganas de emprender un negocio —Joanna Vegas, chef y diseñadora gráfica, y Alberto Spinetti, escultor y sibarita— dio forma a esta marca creada en 2009. Sales y azúcares saborizadas (con lavanda, ají dulce, mandarina y pétalos de rosas, entre otras variedades) son los pilares de su propuesta gastronómica. Explica Joanna Vegas:

Decidimos unir nuestra creatividad y pasión por la gastronomía para crear Glam Foods, con la intención de dar un toque *gourmet* a las recetas cotidianas. Las sales las he diseñado en su totalidad: los sabores, los empaques, las etiquetas. Soy diseñadora gráfica y chef y al ver el producto se puede saber cuál es mi estética y el tipo de sabores que prefiero al cocinar.

Consideran que su éxito radica en ofrecer un producto bien hecho y presentado.

Alberto es artista plástico. Para nosotros era muy importante que esta marca de productos gastronómicos

tuviera una imagen pop y moderna. Siempre quise hacer un producto *gourmet* que plasmara mi estilo de cocina y con las sales he cumplido gran parte de este sueño, pues elaboramos algo natural y sin conservantes.

Su sueño de exportar a otros países está empezando a materializarse: «Nuestros próximos proyectos son los de tener más presencia en exhibidores y hacer recetarios para que la gente aprenda a usar las sales», puntualiza Vegas.

SEÑAS: estas sales y azúcares se comercializan en sesenta tiendas ubicadas en Caracas y el interior del país, entre las cuales están Galanga, Coma Cuisine, Frescados, Grill Market, Empacado y listo, La Montserratina, Bodegón de Alto Prado, Madame Blac, Secadero Uno, Kalykai, Viva verde, Fitness Market, Aguacate Market, El Árbol, Manzana Verde y La Cafebrería.

Sin Pecados Gourmet: para bocados con fundamento

Empezó a soñarse como proyecto en el año 2003 y tres años después debutó formalmente en el mercado venezolano. Sin Pecados Gourmet nació de la mano de Jeannette Lugo, arquitecta, a quien desde niña le gustaba cocinar. En 2003 quedó desempleada (trabajaba en una empresa de ingeniería de consulta cuyo cliente principal era Pdvs), y decidió poner a prueba su gusto por la cocina. En primer lugar, le pidió ayuda a la mamá de una amiga de la familia, la señora Assunta Pacifico, quien como buena italiana, le enseñó a preparar varias recetas como berenjenas a la vinagreta, tomates secos, encurtidos y salsa pesto.

Luego empezó a investigar sobre conservación de alimentos y buenas prácticas de manipulación de alimentos. Así, al poco tiempo, tenía una gama de productos artesanales que empezó a comercializar entre amigos y excompañeros de trabajo. Salió a buscar clientes y su primera venta significativa (cuatro cajitas de cada producto) la realizó en el Tarantín que tenía Valentina Quintero en Los Palos Grandes. «En ese momento, una amiga, Raquel Montaña, se unió a este proyecto y entre las dos empezamos a preparar los productos y a comercializarlos en algunos bodegones y en tradicionales bazares de beneficencia como Invedin, Damas Salesianas, San Juan de Dios, Hospital de Niños», relata Jeannette Lugo.

Norma Lugo, hermana de Jeannette, insistió en que la firma creciera. Raquel Montaña se retiró tiempo después del proyecto y las hermanas Lugo fundaron formalmente la empresa artesanal de productos para comercializarlos en las redes de supermercados. «Norma fue motor impulsador y motivador al logro, pues fue quien se dedicó a buscar toda la información necesaria para armar la figura jurídica, precisar el local y los permisos sanitarios, entre otros afanes», explica Jeannette Lugo.

Se lanzaron formalmente al mercado en 2006. Norma enumera los logros y mayores orgullos de esta exitosa aventura: «Ser una marca registrada, haber montado nuestro taller de cocina, diseñar un logo sencillo y fácil de recordar; tener etiquetas en dos idiomas, inglés y español, pues uno de nuestros nortes es exportar y nuestros productos tienen calidad; tener todos los registros sanitarios; y vender en las cadenas de supermercados más importantes del país».

Jeannette dice con orgullo: «Un producto que nos caracteriza y fue innovación en el mercado para el momento de nuestro lanzamiento es la mermelada de ají picante. Este es un ingrediente importante en nuestra cocina y evoca los

sabores de las madres y abuelas venezolanas». Desarrollar novedades en la línea de conservas, reiniciar los talleres de cocina para principiantes y crear su servicio de *catering*, serán sus próximos pasos en los meses venideros.

SEÑAS: los productos de Sin Pecados Gourmet están disponibles en las principales cadenas de supermercados del país y en tiendas especializadas.

Ananké: perseverante aventura

Marianela García y Elisa Grimaldi, dos ingenieras en computación, le dieron un giro a sus vidas en 2005 cuando fundaron Ananké. «Nació como un proyecto de búsqueda, pues las dos estábamos buscando una redefinición de nuestras vidas. Siempre decimos que Ananké fue lo que nos llevó a la fundación de este maravilloso emprendimiento», afirma Elisa Grimaldi.

Una curiosa historia hay tras el nombre de esta firma. La cuenta Marianela García: «Ananké es una palabra griega que se define como fuerza primordial. En nuestro proceso de búsqueda hicimos cursos de mitología griega y *ananké* fue la primera palabra que aprendimos; por ello, cuando comenzamos nuestro emprendimiento decidimos llamar a nuestros productos con este nombre».

Antes de llegar a Ananké, García y Grimaldi evaluaron diferentes modelos de negocio. En 2004 realizaron un viaje al occidente del país en busca de productos artesanales para su distribución en Caracas y se «tropezaron» con los quesos artesanales de cabra. «Regresamos a Caracas y comenzamos una evaluación del mercado, nos dimos cuenta de que había poca oferta de este producto en los anaqueles de los supermercados y de que esta categoría era poco conocida. Esto significó una oportunidad», relata Grimaldi.

Las dos empezaron a documentarse, viajaron a Estados Unidos y Francia para entender el negocio y precisaron la asesoría de un maestro quesero con larga experiencia, antes de comprar un rebaño de cabras. Lo hicieron, cuenta García:

Nos trajimos este rebaño de cabras a Filas de Mariches a cargo de un señor que las atendía. El rebaño nos daba unos veinte litros de leche diarios, lo necesario para comenzar a realizar pruebas del producto. Pero esta experiencia no duró mucho tiempo, pues los animales no se adaptaron al clima de la zona y comenzaron a morir: perdimos alrededor de sesenta por ciento del rebaño que habíamos comprado y vendimos el resto a un precio insignificante. Fueron momentos muy difíciles, casi decidimos no continuar el proyecto y regresar al mundo corporativo. Pero ya teníamos la inquietud sembrada, así que decidimos continuar y comprar la leche para dedicarnos solo a la producción de quesos.

Con esta idea llegaron a Quíbor (estado Lara) buscando leche de cabra. Grimaldi da detalles de esta aventura: «No fue fácil, pues los productores de la zona no querían venderla. Tanta fue nuestra insistencia que logramos comprar la leche de un productor. Así comenzamos en Quíbor. Al poco tiempo ya contábamos con más productores y en estos nueve años hemos logrado trabajar con casi sesenta productores en la zona, los 365 días del año».

Ambas emprendedoras destacan el haber desarrollado una cuenca lechera en Quíbor con un crecimiento anual sostenido, desde 2005 hasta la actualidad, y construido un



Marianela García y Elisa Grimaldi (Ananké): «En nuestros inicios, el queso de cabra era considerado un producto que estaba únicamente disponible en las zonas de producción (en el interior del país). Logramos llevarlo a la mesa del día a día de los venezolanos»

equipo de empleados que comparte los valores de respeto, compromiso, responsabilidad, honestidad y trabajo.

La producción de leche de cabra se ha incentivado de manera importante. Productores que comenzaron con rebaños de 60 cabras hoy tienen 300 y los que tenían 100 cabras hoy llegan a 600. Hemos trabajado en conjunto en la educación de los productores para obtener la leche de calidad que requerimos para hacer Ananké: los apoyamos con pequeños créditos, les damos charlas educativas, los apoyamos con la compra de alimentos y medicinas para los animales, les brindamos el apoyo de un veterinario cuando se requiere y siempre les hemos pagado puntualmente. Se ha creado un clima de confianza que ha estimulado la producción de leche en la zona. Hemos logrado crear un equipo de trabajo con esta comunidad.

Se sienten orgullosas por haber dado forma a un producto ciento por ciento venezolano, hoy reconocido por el mercado nacional. «En nuestros inicios, el queso de cabra era considerado un producto que estaba únicamente disponible en las zonas de producción (en el interior del país). Logramos llevarlo a la mesa del día a día de los venezolanos». Como buenas emprendedoras que son no cesan en sus avances: desarrollar una línea de productos madurados y planes de exportación son los caminos que, próximamente, empezarán a transitar.

SEÑAS: los productos Ananké están disponibles en Caracas en alrededor de 120 puntos de ventas (supermercados, franquicias y tiendas especializadas) y en las principales ciudades del país: Maracay, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto, Puerto Ordaz, Ciudad Bolívar, Puerto La Cruz, Anaco, El Tigre, Margarita, Mérida, San Fernando de Apure y Amazonas. [📍](#)

PANORÁMICA DE LA COCINA CALLEJERA VENEZOLANA

Zinnia Martínez

Comer a cielo abierto, de pie, al borde de la acera, comer sin rituales, solo o acompañado, apurado o en tránsito, en locales que pueden, o no, tener las condiciones de higiene: la comida callejera es parte del paisaje en todos los centros urbanos del mundo, y se cuentan por millones las personas que a diario venden y consumen sus productos.

EN MAYO DE 2014 se celebró en Ciudad de México el congreso Mesamérica, que reunió a cocineros, periodistas, filósofos, antropólogos y representantes de múltiples disciplinas alrededor de un único tema: la cocina callejera. La reconocida chef mexicana Josefina Santacruz compartió con los presentes algunas impresionantes cifras tomadas de un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): la comida callejera mueve en el mundo 127.000 millones de dólares al año y cada día 2.500 millones de personas comen en la calle (aproximadamente el treinta por ciento de la población mundial).

Venezuela contribuye a esas cifras de la FAO. Según la IV Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y el Banco Central de Venezuela en abril de 2011, un 8,5 por ciento de los venezolanos consume su desayuno fuera del hogar y 13,5 por ciento lo hace a la hora del almuerzo. Ahora bien, no todo el que come fuera de casa consume comida callejera y por eso es importante precisar de qué se está hablando. Según la FAO, «los alimentos de venta callejera son alimentos y bebidas listos para el consumo, preparados y/o vendidos por vendedores sobre todo en calles y otros sitios públicos similares» (Latham, 2002).

Algunos alimentos llegan al punto de venta listos y otros se terminan de preparar en plena vía. Hay múltiples formas de clasificarlos: ambulantes, semimóviles, fijos, mercaditos ambulantes, revendedores y los —ahora tan de moda— camiones de comida (*food trucks*).

Incontables ventas de alimentos, que se multiplican a medida que arrecia la crisis, cambian los hábitos de consumo y el tiempo para sentarse a la mesa se convierte en un lujo. Para hablar de la comida callejera y su alcance primero hay que entender que no es únicamente una cuestión de gustos y sabores, sino también de fenómenos sociales, económicos y culturales.

Mucho más que comida

A pesar de que a la mayoría de los expendedores de alimentos en la vía pública se les puede incluir dentro del sector de la economía informal, en muchos casos están agrupados en cooperativas, sindicatos o asociaciones civiles. Las alcaldías se esfuerzan incluso para mantener el control mediante censos, normas y hasta días de parada. Pero si algo caracteriza a este tipo de expendios es que se mantienen al margen de la legalidad, no pagan impuestos ni cumplen obligaciones laborales.

Zinnia Martínez, periodista especializada en gastronomía.



El menú que se ofrece actualmente en las calles de Venezuela está formado principalmente por hamburguesas, arepas, cachapas, chicha y jugos. Si la zona agrupa una densa población de trabajadores y oficinistas, la variedad crece e incluye sopas, comida china, shawarmas y hasta almuerzos completos servidos en envases de aluminio

Recientemente, en octubre de 2014, la Alcaldía de Caracas, por intermedio de su Dirección de Control Urbano, renovó el permiso a 1.155 vendedores informales de alimentos en vías públicas de la municipalidad. El permiso se otorgó solo a vendedores de puestos de cachapas, perros calientes, dulces, jugo de naranja, chicheros y otros rubros. Entre las condiciones que se les exigen está la prohibición de tomar ilegalmente energía eléctrica de postes y tanquillas. Igualmente la Alcaldía exige un esfuerzo en cuanto a las condiciones sanitarias.

Al respecto explica el informe «Alimentos de venta callejera: el camino a seguir para una mayor seguridad alimentaria y nutrición», del Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición (FAO, 2011: 2):

Los vendedores callejeros de alimentos forman parte de la economía sumergida y, consecuentemente, también eluden la regulación y el control. Esto da lugar a una serie de riesgos para la salud. No se controla la procedencia, preparación y almacenamiento de los alimentos que se venden y las condiciones insalubres en las que trabajan muchos vendedores agravan el problema.

Además, este tipo de negocios se caracteriza por ser emprendimientos individuales o familiares, con personal sin entrenamiento formal ni formación universitaria, y con costos de inversión inicial muy bajos. Desde 2005, los informes de la FAO revelan que el 35 por ciento de los puestos de comida en la calle es manejado por mujeres y el 94 por ciento de las mujeres encuestadas dijo que era la manera de mantener a la familia sin tener entrenamiento y con poca inversión (Santacruz, 2014). Según el informe del Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición:

Con su carácter omnipresente y su disponibilidad permanente, los vendedores callejeros pueden ser una solución a los problemas de acceso a los alimentos de la población pobre en las zonas urbanas. Estos pequeños negocios, generalmente individuales o familiares, son muy flexibles y se pueden adaptar fácilmente a las cir-

cunstancias cambiantes. Muchos vendedores demuestran un gran espíritu emprendedor, innovando y ocupando nichos de mercado (FAO, 2011: 2).

La conquista de un nicho

Los domingos en la mañana desde hace 25 años en el bulevar Amador Bendayán, entre la iglesia Santa Rosa de Lima y la Casa del Artista, se instala un mercadito que es el epicentro de la comunidad peruana en Caracas, su retorno semanal a los sabores, olores y hasta colores de la patria concentrados en apenas una cuadra. Organizados en largos mesones bajo grandes toldos rojos, mejor conocidos como el mercadito peruano, la asociación cooperativa La Alameda del Perú reúne nueve puestos de comida en los que se agolpan cada semana cientos de comensales ávidos de un ceviche, un chupe, una papa rellena o un ají de gallina.

Las cocineras a cargo de cada puesto, casi todas mujeres, promocionan sus especialidades en porciones generosas y precios sin competencia. La oferta gastronómica es amplia, pero las bebidas son las que manda la tradición: chicha morada, inca kola u otro refresco para los que no se aventuran con la dulzura amarilla de la cola peruana. El pisco en este mercado no está permitido. La cercanía de la iglesia y las normas de convivencia que ha impuesto la cooperativa no permiten el expendio de alcohol.

Otros tres puestos venden los ingredientes necesarios para practicar las recetas en casa: la salsa a la huancaína en sobre, la mazamorra, el choclo (maíz) morado, la cancha tostada o sin tostar, la quínoa molida o sin moler, granos, oyucu, los indispensables ajíes y hasta las cervecitas cuzqueñas —para llevar— están disponibles bajo sus carpas. Alrededor del bulevar rotan otros vendedores que se encargan de complementar la experiencia: helados de lúcuma y hasta chucherías peruanas pueden conseguirse. «Aquí no solo vienen los peruanos, por aquí pasan muchos venezolanos, ecuatorianos, colombianos y dominicanos. Gracias a Dios este es un país que acoge a los que decidan venirse y poco a poco los venezolanos disfrutaban cada vez más los sabores del Perú», señala Florinda Huantaeia, una de las fundadoras del mercado peruano.

Cómo ha cambiado el menú

«Hay ocasiones en que lo típico, lo pintoresco, lo humilde, lo decadente, lo sórdido y lo desaforado, todo junto o cada cosa por su lado, se dan cita en estos lugares y uno acude en el entendido de que los consume bajo su propio riesgo», señala Alejandro Escalante en el libro *La tacopedia*, dedicado al indiscutible rey de la comida callejera mexicana.

Comer a pie de calle es un riesgo que millones están dispuestos a correr por muchas razones: económicas, sociales o simplemente por gusto. Un gusto que, por cierto, ha ido cambiando y adaptándose con el tiempo. De acuerdo con los testimonios de los cronistas de fines del siglo XIX, en el extinto Mercado de San Jacinto los caraqueños se deleitaban con helados, chicha de arroz o andina, carato de masa y acupe, y ponche de barrilito. Había también expendios de repostería criolla, cachapas, bollos y hallacas.

La necesidad de vender o comprar alimentos en la calle es tan antigua como la humanidad, pero la manera como se ha venido multiplicando tiene mucho que ver con la forma como han venido cambiando costumbres, rutinas y formas

La comida callejera mueve en el mundo 127.000 millones de dólares al año y cada día 2.500 millones de personas comen en la calle

de trabajo. El menú que se ofrece actualmente en las calles de Venezuela está formado principalmente por hamburguesas, arepas, cachapas, chicha y jugos. Si la zona agrupa una densa población de trabajadores y oficinistas, la variedad crece e incluye sopas, comida china, shawarmas y hasta almuerzos completos servidos en envases de aluminio.

Pero el condumio rey indiscutible de este sector es el perro caliente: una «bala fría» que se consume a toda hora y tiene miles de adeptos en toda Venezuela. No en balde el mejor perro caliente de la ciudad de Nueva York, según una clasificación publicada en 2014 por la revista *Village Voice*, es el de Santa Salsa: un perrero con ADN caraqueño. En Caracas los hay para todos los gustos. Un perrito puede ser muy versátil y cada puesto procura ofrecer novedades: plátano rallado, carne mechada, maíz en granos, queso de año, salsa tártara y toda clase de aderezos adaptados al gusto cada vez más «exigente» del comensal callejero caraqueño.

El puesto de Einiker Salas está ubicado entre la quinta y la sexta transversal de Altamira y le llaman el «Mechipe-ro», porque en lugar de la salchicha tradicional lleva carne mechada sofrita o, en algunos casos, ambos ingredientes. A diario, Salas puede vender hasta 600 perros calientes.

Hace un par de años el gobierno nacional amenazó con derogar los permisos a los puestos de perros calientes, para promover la venta y consumo de la arepa. Pero la idea no prosperó y, a pesar de las muy baratas areperas socialistas, los perros siguen teniendo su público.

La calle es dura

Antonio Cachai llegó de Perú hace cuarenta años y tiene 38 vendiendo tamales mexicanos en su carrito amarillo, sin cambiar ni un poquito la receta. «Más que una receta es una fórmula. Para mantener el mismo sabor desde hace cuarenta años hemos sido muy cuidadosos, no la hemos compartido. Aquí mismo se ha hecho la fama, aquí es donde nos buscan, ni siquiera necesitamos publicidad, el que se para y prueba es nuestra mejor publicidad», explica Rosario Claverías, esposa de Antonio y actualmente a cargo del negocio.

Desde que Antonio Cachai está en ese mismo punto ha tenido que adaptarse a los tiempos, a los vaivenes de la economía y al gusto de sus comensales. «Cuando comencé vendía los tamales a locha (actualmente cuestan 45 bolíva-res). Teníamos de carne, pollo, cochino... Los de cochino no tenían salida, los de carne se ponían ácidos muy rápido, finalmente nos quedamos con los de pollo con y sin picante que son los que más gustan».

Hace veinte años, cuando se incorporó Rosario a la familia, le dio su aporte al negocio: «Antes se vendía el tamal solo. Pensando cómo hacerlo más atractivo inventé añadirle el guacamole mexicano (el auténtico, la cremita de aguacate), un picantico (andino con leche), un quesito rallado para acompañar este tamal y eso fue un boom, al punto de que los otros tamales mexicanos que se venden por ahí han copiado la misma presentación».

La calle no es fácil y desde hace unos quince años el negocio y la ciudad no son los mismos, explica Antonio: «Gracias a Dios nunca me ha pasado nada, a los que me pedían les daba, a los que me martillaban les daba... Hace veinte años no era tanto; hace cuarenta, menos. Ahora Crema Paraíso cierra a las nueve y he visto de todo por acá».

El «caracazo» no lo agarró fuera de casa, pero ha vendido en marchas, contramarchas e incluso durante el paro petrolero. «La peor época comenzó desde hace unos trece años. La mejor época hace unos treinta años, cuando los tamales costaban medio y la gente me dejaba el vuelto. Los días domingo esto era como un parque: carros y carros de gente que venía a comerse un helado y nuestros tamales». Antonio ya no está al frente de su carrito, tiene una encargada, pero se pasea de vez en cuando por la zona. Es «el tamalero de Santa Mónica», tan conocido como sus condumios callejeros.

Nos adaptamos o cerramos

Desde el horario de trabajo hasta la receta, la situación actual del país ha convertido la rutina diaria de estos comerciantes en una carrera de obstáculos. La escasez de productos clave para la elaboración de la comida callejera los ha puesto a recorrer las calles, más que de costumbre, en busca de Harina PAN, aceite, pollo, azúcar, harina de trigo o leche. Carlos Cruz, vendedor de chicha en la esquina de la calle Los Abogados de Los Chaguaranos, no solo ha tenido que reducir drásticamente su horario de trabajo por la inseguridad sino que ahora debe elaborar su propia leche condensada casera, para poder ofrecer a sus clientes el agregado tradicional de esta bebida. «Yo me paro en esta esquina unas cuatro horas diarias e invierto unas seis buscando leche o azúcar... No puedo quedarme sin los ingredientes básicos para hacer la chicha».

Cada quien, desde su cocina, está buscándole la vuelta a la crisis, adaptándose, cambiando. Se puso la arepa cuadrada, pero en la calle hay que ponerla a rodar. ■

REFERENCIAS

- FAO (2011): «Alimentos de venta callejera: el camino a seguir para una mejor seguridad alimentaria y nutrición». Resumen del debate No. 73. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición. Del 26 de septiembre al 21 de octubre de 2011. http://www.fao.org/lsnforum/sites/default/files/file/73_street_foods/summary_73_street_food_sp.pdf. Consultado el 12 de enero de 2015.
- Latham, M. C. (2002): «Nutrición humana en el mundo en desarrollo». Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s00.htm>. Consultado el 12 de enero de 2015.
- Santacruz, J. (2014): «Entre tacos todos somos iguales». <http://www.animalgourmet.com/2014/06/16/entre-tacos-todos-somos-iguales-jose-fina-santacruz/> Consultado el 12 de enero de 2015.

LAS OPORTUNIDADES DE LAS RUTAS GASTRONÓMICAS

Víctor José Moreno Duque

Las rutas gastronómicas pueden convertirse en palancas del desarrollo turístico de varias regiones venezolanas. Las rutas del estado Lara tienen un enorme potencial para sumar a la comunidad organizada en aras de su progreso y de enaltecer su gentilicio.

EL INTERÉS POR VIAJAR de forma masiva es cada día mayor y, con el desarrollo de los sistemas de transporte, en especial de la aviación, el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos más pujantes del mundo. Países como España tienen en el turismo una fuente de grandes ingresos, tanto que desde la década de 1960 se dice que en la península ibérica se ha desarrollado una «industria sin chimeneas».

Muchas actividades están vinculadas con el turismo: transporte, alojamiento o diversión. Entre ellas la gastronomía es central, pues atiende la necesidad natural de alimentarse de personas que están lejos de sus hogares. Actualmente hay un auge mundial de la gastronomía, producto de la globalización, la televisión, los concursos gastronómicos, la formación profesional de los chefs y el deseo de agricultores y criadores de llevar a la mesa sus mejores productos.

Cada región o localidad tiene sus platos típicos, consumidos regularmente por sus habitantes, pero que constituyen toda una novedad para los visitantes. De allí que pueda aprovecharse la gastronomía regional o local como fuente de atracción para los turistas, mediante la organización de «rutas gastronómicas». A continuación se ofrecen varios ejemplos —en el estado Lara— de lo que podría hacerse en Venezuela en materia de rutas gastronómicas.

Lara y sus productos: breve repaso histórico

Los habitantes originarios del lugar donde hoy se encuentra Barquisimeto eran los indios caquetíos y en la región también se encontraron jirajaras, ayamanes, cayones y xaguas. Eran muy buenos cultivadores de maíz; calabaza, yuca y cocuy también están presentes entre sus cultivos. Cazaban animales y capturaban peces en los cursos de agua.

Víctor José Moreno Duque, profesor del Instituto Culinario de Caracas, productor del programa de radio Geografía del paladar y asesor gastronómico de la revista *Bienmesabe*.



Viñedos de Bodegas Pomar en Carora

Barquisimeto, capital del estado, fue fundada en 1552 por Juan de Villegas, con el nombre Nueva Segovia de Barquisimeto; el nombre resultó premonitorio, pues los corderos y las cabras forman el buque insignia de la mesa segoviana. El nombre Barquisimeto viene por las aguas del río Turbio que parece ceniza, llamada *barisi* por los caquetíos. A la ciudad la llaman «la llave de Occidente», por ser una magnífica encrucijada de caminos. También se le conoce como «la ciudad musical de Venezuela» por tantos valores musicales que se han desarrollado en ella.

En el plano fundacional, que tiene 31 manzanas, se encuentra el punto focal de la plaza, donde el mercado era un lugar de encuentro y dinamizador de las actividades agrícolas y pecuarias. En él se encontraban productos de la región y legumbres tales como coles, lechugas, rábanos, cebollas y mucho más.

La caña de azúcar, que llegó de otro continente, en Barquisimeto tomó carta de ciudadanía y se convirtió en una referencia regional fundamental, como consta en las hermosas pinturas del techo del salón principal de la Gobernación, cuyo tema primordial es el cultivo de la caña de azúcar y el café de la región de Sanare. En el siglo XVIII, el cultivo de yuca, arroz, frijoles, caraotas y otros productos son familiares, al igual que la cría de ganado vacuno, ovino y cabrío.

En 1881 se crea el estado Lara. El telégrafo, el teléfono y las vías férreas llegan a finales del siglo XIX, y en 1898 se crea la Cámara de Comercio, que es el origen de todas las cámaras y organizaciones que apuntalan el desarrollo de la entidad. Hoy Cortulara, Proinlara y la Cámara de Turismo realizan un trabajo mancomunado de organizaciones públicas y privadas que son un ejemplo para el resto del país. En

1925, bajo el gobierno de Juan Vicente Gómez, se inaugura la carretera trasandina que permitió vincular al Occidente con el resto del país. Barquisimeto era sitio de parada obligada de los viajeros que desde San Cristóbal tardaban cuatro días en llegar a la capital de la República.

La despensa larense

Los valles de los ríos Turbio, Sanare, Sicarigua, Bucares y Quediche son tierras de gran potencial agrícola. Hoy más del setenta por ciento de la producción de cebolla de Venezuela se cultiva en el estado Lara. La entidad ostenta el orgullo de tener el ganado «Carora», que es referencia nacional por su calidad, y la cultura caprina es fundamental para este pueblo pujante y trabajador.

En las rutas gastronómicas es fundamental entrar en contacto con los productores del campo. No hay que buscar en otras latitudes lo que en abundancia se encuentra en Lara. Los medios alternativos 2.0 permiten divulgar y llegar a miles de personas con este patrimonio: un aromático café de Sanare, una acemita tocuyana y un queso de crineja de Carora. En el caso de Lara, acompañando la cocina, aparecen vasijas, platos, fruteros y manteles de los centros artesanales de Tintorero, Quíbor y Guadalupe.

Algunas pistas clave de la despensa larense son las siguientes:

- Platos: pat'e grillo, mantequilla de caraota, lomo prensado, mute de chivo, tostada caroreña, suero de calabaza, mojo de semilla de auyama, caraota amanecida, guabina frita, chivo asado.

- Alimentos de origen vegetal: cebolla, piñas de Bobare, bicuye, breva, buche, palmito del cocuy, guaje, mirimiso.
- Alimentos de origen animal: chivos, corderos, ganado vacuno y porcino.
- Quesos: cabra, perita, ahumado, crineja, mano, cincho.
- Panes: tunja, acemita de El Tocuyo, acemita de yai, pan de Aguada Grande, pan de horno, pampura.
- Dulces: de paleta, meleco, conserva de buche.
- Bebidas: «siete por ocho», cocuy larense, resbaladera, vino, ron.
- Mercados: Terepaima, Mercado de las cooperativas y Mercabar.

Doce rutas gastronómicas

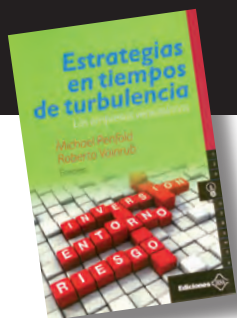
1. Ruta del centro de Barquisimeto: restaurantes, ventas de productos, mercados populares, ventas de empanadas y arepas de maíz pilado, el barrio chino y las múltiples queseras que se encuentran en la ciudad. El recorrido se hace caminando con un experto, previamente se contactan los lugares para que los estén esperando y les sirvan muestras de su trabajo.
2. Ruta de las bebidas espirituosas: el vino de Viña Alta-gracia de Polar, los rones Diplomático y Cacique que se encuentran en Destilerías Unidas y un centro de producción de cocuy. El recorrido se hace en autobús, con un guía, y en cada lugar serán atendidos por expertos productores.
3. Ruta religiosa: el templo de la Divina Pastora, la catedral de Barquisimeto con un diseño arquitectónico de gran esplendor y el monasterio de los humocaros bajos donde se puede dormir. En todo el recorrido los sabores de Lara estarán presentes.
4. Ruta de los museos: Museo de Barquisimeto, Museo «Lisandro Alvarado» de El Tocuyo y Museo de las Tradiciones «Emilia Rosa Gil» en Humocaro Bajo que es el mejor museo etnográfico de Venezuela y muy poco conocido. Los sabores de esta tierra sin igual serán degustados por los viajeros.
5. Ruta del queso: las tierras de Lara son famosas por su ganado Carora y sus cabras productoras de una leche sin igual. Se visitarán los centros de producción de Quesos las Cumbres, una hacienda de ganado Carora, criaderos de chivos, el centro de producción de la Nata Don Manuel. Cada lugar ofrece degustación de sus productos.
6. Ruta DOC: Venezuela tiene tres productos con denominación de origen controlada (DOC) que son el cocuy, el ron y el chocolate, y los tres tienen plantas de producción en Lara. Se brindan cata y degustación en cada uno de ellos.
7. Ruta de la artesanía: si algo tienen los larenses es artesanía de gran calidad, como los tejidos de Tintorero, las tallas de madera de Guadalupe y los artistas de la cerámica. El recorrido es inolvidable y los alimentos siempre presentes y excelentes.
8. Ruta de las amasanderas: el pan de la región es un referente nacional y felizmente hay amasanderas que dan testimonio de ello como son las hijas de Aurelia Peraza en Humocaro Bajo, la familia de la niña Engracia con sus acemas de El Tocuyo y las amasanderas del pueblo de Yai. Esta visita estará acompañada de la degustación del pan venerable.
9. Ruta del café: hoy poca gente recuerda la importancia del café en este lugar único e irrepetible. La visita incluye la posada Las Golondrinas, antigua hacienda cafetalera, otros asentamientos cafetaleros y tostadoras de café en Sanare.
10. Ruta andina: la gran cordillera de los Andes comienza en el estado Lara y termina en la tierra del fuego, en este lugar se puede visitar Cubiro con sus duraznos y fresas, Sanare con su café y sus papas, y Humocaro Bajo con sus verduras y frutas.
11. Rutas de los mercados: esta visita permite conocer la despensa de Lara en los mercados como son el de la Cooperativa, el Terepaima y Mercabar. Para dar una idea la producción de cebolla de Lara: de cada diez cebollas del país, siete son producidas en el estado.
12. Ruta musical: toda la vida Lara deslumbra por su música, autores, intérpretes y directores de orquestas. La propuesta es visitar lugares y escuchar las voces femeninas de El Tocuyo, conocer a los lutiers en sus talleres, escuchar a los golperos y a los portadores de la tradición del Tamunangue.

La mesa está servida

El turismo y la gastronomía están íntimamente ligados y en el estado Lara existen condiciones para su desarrollo gracias a la existencia de comunidades organizadas y de un gran, rico y sabroso patrimonio gastronómico de la entidad.

Antes la gente visitaba Lima para comprar y conocer Machu Pichu, o como lugar de paso hacia otras capitales suramericanas. Hoy muchas personas van a la capital peruana atraídas por la calidad de su comida. Este es un magnífico ejemplo para impulsar las rutas gastronómicas, como un medio sencillo, pero muy eficaz para el progreso de las comunidades que se sumen a este proyecto.

Todo esto hace que las rutas gastronómicas sean una excelente opción. En Venezuela tendría que potenciarse por todos los medios esta tendencia mundial, pues la diversidad geográfica y cultural del país es suprema y sus cocinas regionales son muy importantes. La mesa está servida. ■



ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)



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

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no solo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no solo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

VENEZUELA, CACAO Y CHOCOLATE: UNA HERENCIA, UN TESORO Y UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

Cuando se habla de Venezuela se habla de cacao. En este maravilloso fruto están contenidos todos los acontecimientos que formaron esta nación. El cacao narra una historia, pero también un futuro.

María Fernanda Di Giacobbe

LA PLANTA DE CACAO creció hace miles de años en distintas zonas del territorio que hoy forma Venezuela. En la parte norte y occidental, los frutos tenían semillas blancas como la porcelana; al sur, los granos que viajaban por el Orinoco provenían de la Amazonía y eran de color violeta oscuro; en el Delta y las zonas orientales se mezclaron libremente y se esparcieron con éxito en múltiples direcciones.

Los primeros pobladores de estas tierras se alimentaban con el mucílago, luego tostaron sus granos y lo convirtieron en *chorote* o bebida, también en ofrenda a sus dioses (al separar su blanca manteca). Lo transportaron por cordilleras, costas e islas como moneda de cambio y lo llamaron «el dinero que nace en los árboles».

Pasaron siglos hasta el descubrimiento. Las exploraciones de españoles y otros europeos reportaron un nuevo mundo, la virginidad de un continente que ofrecía una mina de recursos inimaginables. Comenzó la búsqueda insaciable de riquezas, oro y metales preciosos, piedras y diamantes, perlas... hasta descubrir la riqueza más grande e inagotable: el cacao. Sabían, por cronistas y misioneros, que las plantas salvajes crecían en Zulía, Mérida y Trujillo, que había por todas las costas del Caribe hasta Paria, al pie de las montañas, en las faldas de las cordilleras y en las riberas de los ríos. Los sacerdotes buscaban con precisión aquellas semillas blancas y las atesoraban, apreciaban sus sabores nobles y dulces, sus delicados y seductores aromas. Ese sabor «dulce» o poco amargo de las almendras ya tostadas permitía elaborar deliciosas bebidas de chocolate sin colocar azúcar (con lo que era posible tomarlas sin quebrantar los ayunos), de allí su prestigio entre obispos, cardenales, papas y nobles de la época.

Esos cacaos de semillas blancas, nacidos en Venezuela, fueron bautizados con el nombre de criollos. Todos los demás eran forasteros, nacidos fuera de la Capitanía General de Venezuela. La demanda de estos granos —desde Nueva España (México), España y otras zonas de Europa— hizo que se fomentara su cultivo, se separara por regiones y se cuidara de no mezclarlo con otros tipos de plantas. Los incipientes hacendados trajeron esclavos de África y trabajadores canarios. Las plantaciones de cacao instauraron la huella de la esclavitud y el mestizaje de razas. Los terratenientes se convirtieron en «grandes cacaos» y, en su afán por producir más, cambiaron el paisaje: convirtieron sabanas y valles en selvas tropicales y frondosos bosques para sembrar el valioso fruto. Se podía hacer una cruz sobre Venezuela, de Norte a Sur y desde Occidente hasta Oriente, para bendecir las plantaciones y su comercio, pues todo el territorio se hilaba en sembradíos de cacaos.

María Fernanda Di Giacobbe, Chef, *chocolatiere* e investigadora.



Kakao como experiencia: un testimonio

Venimos de la cocina venezolana y la dulcería criolla. Con trabajo, creatividad y constancia abrimos varios cafés en distintas zonas y espacios culturales de Caracas. En 2002 apoyamos el paro petrolero, como respuesta a la situación política del país y protesta contra los desmanes que venían ocurriendo en el gobierno. Luego fuimos desocupados de distintos locales que dependían de la administración pública o tenían relación directa con Pdvsa; en pocos meses nos encontramos quebrados y debimos reestructurar lo que teníamos.

Al ver las fotografías del pueblo de Chuao en Cacao Sampaka, (Barcelona, España), me pregunté: ¿cómo con tan buenos cacaos no habían en el país chocolaterías que ofrecieran productos con sabores venezolanos? ¡Fue una iluminación! Juntar ingredientes nacionales, convertir en ganache las deliciosas granjerías de nuestra infancia y cubrirlas con una delicada piel de chocolate (ciento por ciento proveniente de cacaos venezolanos) mediante técnicas europeas.

Creábamos el concepto del bombón venezolano. Salimos a estudiar: Bélgica, Holanda, Japón. Los maestros hablaron del cacao venezolano con pasión, de sus bondades, diferentes tipos, regiones. Regresamos y abrimos Kakao: una tienda que habla del país, de sus tradiciones culinarias, de los colores cambiantes de las maracas de cacao, de memoria gustativa, de trópico.

El público celebró desde el primer día la elaboración de chocolates que saben a parchita, a brisa salada de Paria, a papelón con limón, a guayaba del jardín; que guardan el secreto de los almíbares del durazno y la jalea de mango, que se perfuman con sarrapia y se entonan con cocuy, ron, guarapita y ponsigüé. Entonces entendimos que un bombón es atrapar en un pequeño espacio sabores, aromas y texturas; conceptos, ideas y sueños. Un bombón es una cápsula que deleita y transporta a una región, un recuerdo, un sentimiento. Sentimos una propuesta auténtica, una energía poderosa, una manera de celebrar el país.

En 2009 personas del Fondo Social Miranda nos invitaron a dictar cursos de «bombones venezolanos» en comunidades cacaoteras de Barlovento. Visitamos cada martes y por varios años los pueblos de Cumbo, Panaquire, San José. Hacíamos chocolate artesanal, bombones, dulces criollos, ponches y tortas con maestros de la zona. Se regularizó un grupo de treinta mujeres y se llevó la idea a los Altos Mirandinos: fundamos pequeños espacios para talleres y laboratorios para elaborar productos de modo colectivo. Nació un grupo de facilitadoras que replicaron las enseñanzas entre familiares y amigos, cada una formó diez personas y estas a otras. Hoy son más de 700 personas que trabajan con cacao y chocolate en sus casas, atienden encargos y asisten a ferias y exposiciones para vender sus productos.

También entendimos que la bombonería venezolana es una plataforma económica que sirve a la familia y a la comunidad. Es la posibilidad de tener un oficio que cubre las necesidades y financia los sueños.

Hubo más entusiasmo y más iniciativas: crear una escuela con organizaciones privadas en Guatire, celebrar la semana del cacao venezolano, llevar a las mujeres emprendedoras a la Universidad Simón Bolívar (USB) para completar su aprendizaje con cursos de higiene, manipulación de alimentos, costos, planes de negocios, informática, historia del cacao en Venezuela, plantaciones, perfiles sensoriales. El interés fue tal que se creó el Diplomado de Gerencia del Cacao y el Chocolate de la USB y Cacao de origen en Los Secaderos de Hacienda la Trinidad, dos puntos de encuentro sobre el cacao, para su estudio, discusión y reflexión.

Las iniciativas son muchas. La Asociación Civil Trabajo y Persona también ha graduado alrededor de 600 mujeres «empreendedoras del chocolate». Con apoyo de Cavenit y la Comunidad Europea hemos hecho una alianza con el laboratorio de Kakao para la nivelación de técnicas en bombonería. Contamos con la primera tienda de ventas por pedidos que ofrece bombones a empresas establecidas en el país. Los productos son elaborados por las emprendedoras junto con los maestros chocolateros de Kakao y las ganancias son administradas por la asociación para continuar los talleres de formación.

Hoy también entendemos que trabajar en colectivo es la manera de transformar ideas en realidades. Muchos ciudadanos interesados en los cacaos y chocolates de Venezuela forman parte de una alianza con conocedores, instituciones y empresas para preservar y cultivar los cacaos venezolanos, llevar los conocimientos de bombonería a las comunidades y los saberes de los productores a las universidades. Trabajamos con entusiasmo y fe para rescatar el prestigio de los cacaos criollos, los más aromáticos y finos del mundo, y convertirnos en el país del chocolate de calidad.

Cada vez que sembramos una planta de cacao proyectamos nuestro futuro.

Cada vez que temperamos chocolate templamos nuestro espíritu.

Cada vez que elaboramos un bombón construimos un país.

Al principio fue Caracas. De cerro a cerro, de Tacagua al Abra. Luego los valles del Tuy y los de Aragua: hornabeques floridos que guarda la ciudadela. Nuestras son las tierras de la mar al Orinoco, de Guanare al Río Uchire. Nuestro es el cabildo. Nuestro es el cacao. Nuestros son los negros. Nuestros son los blancos. Somos los dueños. Somos los amos (Francisco Herrera Luque, *Los amos del Valle*).

Un tesoro

Las semillas eran acopiadas en fanegas y colocadas en los primitivos puertos ubicados en las poblaciones de Maracaibo, Puerto Cabello, Carenero, Caracas, Cumaná, Carúpano y Río Caribe, para ser transportadas en barcos por colonos. Otra gran cantidad de semillas salían de contrabando por caños y bocas de toda la costa de Venezuela, en cientos de barcos tripulados por piratas y comerciantes ilegales provenientes de Inglaterra, Holanda, Francia y Portugal.

Esas rutas de salida de la semilla dibujaron las líneas de cambiantes mapas e hicieron que territorios pertenecientes a otras capitanías pasaran a ser regidos por Caracas y se configurara, al ritmo del cacao, la forma casi definitiva del actual territorio.

Muchas plantaciones de cacao han sido retomadas por nuevas generaciones, por la unión de cooperativas y nuevos empresarios

Los nombres, tanto indígenas como españoles, de los pueblos cacaoteros y los puertos comenzaron a aparecer impresos en cartografías de la época, y también en muchas etiquetas, envoltorios y empaques para identificar productos de calidad derivados del cacao, como el famoso Caracas.

El prestigio de las semillas recorrió todos los rincones del viejo mundo, dotó al país de fama, cultura e identidad, y lo convirtió en el primer exportador del rubro. De ellas escribieron todos los sibaritas, religiosos, cronistas, botánicos, gastrónomos y chocolateros de los siguientes trescientos años, y su precio nunca fue superado por semillas de otros países. La riqueza fue tan grande que la Corona Española impuso regulaciones, controles e impuestos, junto con la Compañía Guipuzcoana. Esta construyó caminos, mejoró los puertos, fabricó una impresionante flota de barcos, una línea mercante para llevar cacao y traer ingredientes y productos europeos, y una línea militar para defender la larga costa de ataques y contrabandistas.

En San Sebastián, en el País Vasco, puerto donde arribaba el cacao, se instauraron más de cuarenta chocolaterías que se enorgullecían de trabajar con cacaos provenientes de Venezuela. En distintas ciudades de Europa y de las costas del Mediterráneo las recetas para la elaboración de bebidas, medicinas y chocolates recomendaban la cantidad que debía llevar de granos de zonas y regiones específicas como Caracas, Chuao, el sur del Lago de Maracaibo, Puerto Cabello, Carenero, Río Caribe... Para ese entonces ya existía un detallado sistema de «denominaciones de origen controladas».

La Corona Española y la Compañía Guipuzcoana constituyeron un monopolio que controlaba todos los aspectos del cacao, de la economía y de la sociedad, que se convirtió en el malestar de los criollos. La defensa del comercio del cacao implicaba la defensa de la libertad; por lo que ocasionó, en buena medida, la declaración de guerra a España y el apoyo a la lucha por la independencia. Nuevamente, el cacao cambia el destino de Venezuela: las plantaciones serán devastadas y regadas con sangre de la cruenta lucha. Las siembras de cacao serán abandonadas muchas veces por los cambios sociales y comerciales: la aparición del café,

Puntos a favor

- Venezuela es territorio natural para celebrar los cacaos de calidad: aún conserva la fama de poseer los mejores cacaos del mundo.
- Hay más de treinta tipos de cacao criollo oriundos de distintas zonas de Venezuela, cientos de trinitarios y la biodiversidad genética más grande del planeta, aún por catalogar.
- Los especialistas internacionales coinciden en que los cacaos venezolanos poseen una complejidad aromática y sensorial que no se compara con ningún otro cacao del mundo, por ello dan chocolates excepcionales.
- Los venezolanos tienen una identificación directa con la cacaocultura (más allá de lo que se cree), sea por nexos familiares, pueblos y playas que frecuentan o por el placer que experimentan con productos de chocolate.
- Caracas es una ciudad con tradición en chocolaterías y bomboneras desde 1812. Sus habitantes se deleitaron en locales donde se servían y vendían chocolates nacionales e importados de excelente calidad: confiterías y panaderías como Café del Comercio, de los hermanos Rosenberg o Fullie, La Caraqueña, La Española, La Suiza, La Francesa.
- En 1877 se encuentran registradas en la ciudad 43 marcas extranjeras de chocolate.
- Durante los siglos XIX y XX se abren distintas fábricas en la capital: El Indio, La India, La Sultana del Ávila, El Rey, Savoy Candy, Fábrica de Caramelos Lady, La Suisse, Industrial Confitería Esperia, La Sem.
- Los venezolanos tienen paladar para el chocolate negro de calidad, pues crecen con el aroma de humeantes tazas de chocolate espeso y el sabor inconfundible de las tabletas con que se elaboran: La India y El Rey.
- Chocolates El Rey marcó un camino muy importante al elaborar su línea Carenero Superior y ofrecer los granos de Barlovento en tabletas de origen.
- En las últimas décadas el creciente interés por las tradiciones culinarias y el conocimiento de las materias primas nacionales aceleró el auge de escuelas de cocina y la creación de estudios y diplomados gastronómicos que abren un espacio maravilloso para nuevos emprendimientos y negocios.

el apoyo para la construcción de ingenios, la caída de los precios en el mercado internacional y, más tarde, un cambio radical: la explotación petrolera que deja atrás la condición rural.

Las grandes haciendas que quedaban fueron parceladas por la reforma agraria: habrá más dueños de la tierra y muchas menos hectáreas de siembra. Los últimos gobiernos, a veces animados por buenas intenciones, han cometido graves errores con la creación de organismos, fondos y regulaciones que, en lugar de estimular la producción y el libre comercio del producto, limitan y estrangulan. Se repite la historia. Sin embargo, muchas plantaciones de cacao han sido retomadas por nuevas generaciones, por la unión de cooperativas y nuevos empresarios. Tal vez son actos de fe, inspirados en el recuerdo de ese pasado glorioso, en la sabiduría ancestral de la cultura cacaotera o el entendimiento histórico de que el cacao dio territorio, fama, cultura, identidad, riqueza y libertad. Muchos ven en el cacao un ideal de país.

Una oportunidad de negocios

Hay una efervescencia en Venezuela y el mundo alrededor del cacao y el chocolate. El cacao ha sido declarado un *super food*, por las bondades para la salud de sus componentes químicos, y el chocolate fino vuelve a recuperar su sitio de honor entre



ingredientes *gourmet* que seducen los paladares más exquisitos del mundo. Hoy, como en el pasado, se habla de cacaos por genética y regiones, de chocolates de origen, elaborados con semillas de lugares, plantaciones y pueblos específicos (al igual que en los ámbitos del vino, los frutos secos, las especias o los aceites de oliva). Se educa a los consumidores acerca de las características de los cacaos criollos (provenientes de Venezuela),

Hoy, como en el pasado, se habla de cacaos por genética y regiones, de chocolates de origen, elaborados con semillas de lugares, plantaciones y pueblos específicos

los forasteros y los trinitarios (mezcla de criollos y forasteros); sus cualidades organolépticas, sus perfiles sensoriales, la duración de sabores y aromas en boca. Venezuela tiene una oportunidad única en el mundo y debe sacarle provecho, mediante un trabajo profundo, consciente y dedicado.

El renacer de la chocolatería y la bombonería se potencia en todo el país. Venezuela ha aprendido de Europa y añadido el conocimiento de las plantaciones. Ahora no se limita a los productos europeos; se diseñan mezclas que rescatan ingredientes nacionales, se reconoce el legado culinario y se revisa la riqueza gastronómica para trabajar el presente y proyectar el futuro. Se innova en bombones con recetas de pasapalos, de pimentón, tocineta o sales regionales. Se moldean deliciosas tabletas de chocolates finos con katará, tabaco o sarrapia.

Abren y abren nuevas bombonerías y los clientes reconocen el trabajo de sus *chocolatiers*. En Caracas se establecen primero La Ducal, Frisco, Mozart, La Praline, Krön y Saint Moritz, con acento y sabor europeo, luego Kakao con su búsqueda del bombón venezolano mediante la incorporación de la dulcería criolla y, en adelante, una impresionante combinación de propuestas y conceptos: Blue Moon, Ávila, Sanders, Picacho, Arcay, Xoco, Coma, Xocolatl, Latitud 10, Madame Blac, Casa Deus, Santander, Kukú. El interior del país también tiene sus maes-

tros: en Mérida, La Mucuy; en Barlovento, Mis Poemas de Chocolate, Flor de Birongo, Choco-Chaca, Doña Petra, Carlymar y La Ceiba; en Lara, Casa Cacao y Variquí; en los Altos Mirandinos, La Montaña; y faltan muchos por nombrar.

En el campo del cacao se encuentran tabletas y coberturas elaboradas por productores y fabricantes como Chocolates El Rey, Chocolates Paria, Mis Poemas de Chocolate, Cacao de Origen, Cimarrón, Cacao Macuare. Todos utilizan granos de regiones determinadas —Sur del Lago, Patanemo, Chuao, Río Caribe, Careneros— y Franceschi Chocolates con su línea *premium* de criollos primigenios recuperados: Canoabo, Ocumare, Choroní.

Desde hace muchos años (más de cien) se sabe que hay que sembrar más cacao en el país, que los mercados internacionales desean toneladas de esas afamadas semillas, que preservarlas es rescatar un lugar importante en el mercado *premium*. Hoy muchas razones obligan a retomar las siembras: el consumo interno, la demanda de productos industriales y de chocolates de calidad, y el impresionante movimiento creado a partir de pequeñas empresas familiares y comunitarias, emprendedores y fabricantes artesanales que utilizan el cacao como principal materia prima. Tener una plantación de cacao de buena genética es una magnífica oportunidad para jóvenes agrónomos, agricultores o amantes de la tierra. El cacao es considerado un guardián de la naturaleza en sentido ecológico: las plantas de cacao crecen acompañadas de flores, frutas y árboles maderables. Bien hecho, el negocio del cacao tiene muchas aristas de comercialización. La modernización y la tecnificación son necesarias, y también un gobierno que brinde apoyo, estructura y recursos, que construya una plataforma de oportunidades y deje de ser un enjambre de obstáculos, burocracia y corrupción.

Venezuela vive un momento de creación y competencia ideal para los consumidores y la exportación. Se están elaborando chocolates y bombones con cacaos ciento por ciento venezolanos: un lujo imposible de igualar en ningún otro lugar del mundo. El campo está abonado y se espera una cosecha fértil. ■

RON VENEZOLANO: SE HACE CAMINO AL ANDAR

Alberto Soria

El ron de Venezuela es excelente. En los laberintos del paladar del consumidor interno una voz susurra: «Tan bueno como si fuese whisky». Y es que un buen whisky escocés de doce años equivale a un ron venezolano de cuatro.

CUANDO LOS EXPERTOS EXTRANJEROS en bebidas visitan Venezuela y recorren bares, hoteles y restaurantes, se sorprenden. No circula allí con fluidez, como imaginaban, el ron que le da buena fama al país. En las aduanas el panorama es diferente. En ocho de cada diez maletas que salen llevando un *souvenir*, lo más frecuente es que este sea una botella de ron añejo nacional.

El ron de Venezuela es excelente. En los laberintos del paladar del consumidor interno una voz susurra: «Tan bueno como si fuese whisky». Eso no le ocurre al resto de los rones del Caribe, que se esfuerzan por ser rones y se venden como tales. El posicionamiento en la mente del consumidor venezolano es diferente. Aquí el whisky siempre asoma cuando se menciona ron. Por su precio siempre es una alternativa popular. Por su calidad viene subiendo, en forma sostenida, la pendiente de las clases sociales. Busca recuperar posiciones perdidas décadas atrás, en el mercado interno.

El consumidor nacional, cuando pide que en su mesa exhiban la botella de ron para consumir con sus amigos, no deja de echar un vistazo a las mesas vecinas. En ellas se observa con más frecuencia whisky o vino. Pero eso no solo pasa aquí. El escritor británico Dave Broom (2006: 6) sostiene que, en el mundo, «el ron es la bebida espirituosa olvidada».

Los premios constantes obtenidos en los concursos internacionales, los precios que por los rones venezolanos se pagan en Madrid, Roma, Londres y París, y el incremento de los negocios con el exterior de las destilerías, son los indicadores que en realidad le toman el pulso a la industria y al arte de los maestros mezcladores nacionales. La calidad y la diferencia se perciben con el medallero de los grandes concursos internacionales del ron en cata a ciegas. En la última década, no hubo año en que alguna marca venezolana no figurara en el pódium de los mejores.

Alberto Soria, escritor y periodista especializado en gastronomía, vinos y *spirits*.

Cifras de la Cámara de la Industria Venezolana de Especies Alcohólicas (CIVEA) han puesto en evidencia lo que pocos saben, y es que se trata de una tendencia que empezó a perfilarse hace cinco años: en 2009 de cinco millones de cajas de rones de calidad súper y ultra *premium* que se comercializaron en el mercado internacional, 55 por ciento era ron de Venezuela (Ramírez, 2009). Obviamente, en eso influye la capacidad de mercadeo y distribución de las principales destilerías nacionales, asociadas estratégicamente a grandes consorcios internacionales.

Una mirada hacia adentro

En el mercado interno —al margen de los últimos avatares de precios e impuestos del whisky y otras bebidas espirituosas— la primera tentación del observador del sector es mirar hacia adentro, como si en la barrica algo faltara; y la segunda tentación, comparar fuera de la categoría, sin advertir que todas tienen rangos y diferencias. Nada falta en la barrica. La «denominación de origen» hace muy bien su trabajo, al proteger y promover. Incluso ha crecido mucho en los últimos cinco años.

Los primeros actores, las destilerías, hacen muy bien su trabajo. Saben hacerlo desde hace mucho, con especial cuidado en su relación con el ambiente. Si algo les resulta escaso es promoción y rango social, en una sociedad que a la hora del trago, mira hacia afuera.

Los maestros roneros venezolanos hacen tan bien su trabajo que se destacan internacionalmente. Los más populares y reconocidos son Tito Cordero (Diplomático), Néstor Ortega (Santa Teresa), Luis Figueroa (Pampero), Andrés Contreras (Ocumare), Carmen López de Bastidas (Carúpano), Carlos Méndez (Veroes). Tan bien hacen su trabajo que, en los últimos quince años, han sido premiados en cuanto concurso internacional participa Venezuela. Pero, como se sabe, en la sociedad moderna no alcanza con decir «somos los mejores del mundo». No alcanza con diferenciar el ron nacional del ron agrícola de algunas islas del Caribe ni proclamar tantos años de envejecimiento, porque el control y el prestigio del envejecimiento que aplica Escocia sobre su whisky no puede extrapolarse.

El ingeniero químico Luis Figueroa, maestro ronero de Pampero, sugiere un razonamiento que da fuerza a la denominación de origen. «El valor de la edad es una idea enraizada en Venezuela gracias al whisky», respondió el veterano maestro de Pampero y profesor universitario en una conferencia ante el Diplomado en Cultura del Vino & Spirits de la Universidad Metropolitana. Durante muchísimo tiempo en el ron se hablaba de origen, no de la edad. Eso está moviéndose en los últimos años. Al igual que los *master distillers* y *master blenders* del whisky escocés, desde el área de la producción (no del mercadeo) este especialista explica la calidad y diferencia factores que están más allá de los años en barrica. Al igual que el whisky escocés, el ron es una mezcla de destilaciones de cada productor. «El

EL RON ES LA BEBIDA ESPIRITUOSA OLVIDADA

Se trata de una bebida que ha impulsado el nacimiento de diversas naciones. Ayudó a crear el capitalismo y, con él, el colonialismo, y todavía sigue ahí, en el centro del escenario, mientras el mundo avanza hacia la globalización.

Las gentes dedicadas al ron han sido esclavos, piratas y contrabandistas, además de artistas, mezcladores y camareros. El ron fue la moneda de los esclavos; ha hecho ganar enormes fortunas a unos y ha ayudado a olvidar su miseria a otros. También daba a los marineros y soldados el valor en la batalla; fue uno de los protagonistas de la Ley Seca y, en tiempos recientes, ocupó el centro de guerras comerciales internacionales. Asimismo, se ha convertido en un elemento básico de la identidad caribeña.

No hay aguardiente que lo iguale.

Fuente: Broom (2006).

añejamiento está relacionado con el medio geográfico donde se elabora el producto. En Venezuela estamos muy cerca del Ecuador y por ende las radiaciones caen perpendicularmente», explicó Figueroa. «En Escocia es diferente. Es normal que las reacciones que ocurran dentro de un barril sean mucho más lentas en un clima frío que en uno cálido. Por eso nosotros no necesitamos gran edad en nuestros rones para lograr calidad». Cerró la idea con una comparación que sacudió al auditorio: «Un buen whisky escocés de doce años equivale a un ron venezolano de cuatro».

Néstor Ortega, maestro ronero con más de treinta años en la famosa marca Ron Santa Teresa, dio esta explicación sobre el envejecimiento (Ramírez, 2009). Durante el tiempo de añejamiento, el alcohol interactúa con las barricas que han sido quemadas en su interior y comienza a extraerle resinas. Se intercambian elementos entre el líquido depositado, mientras tiene lugar un constante proceso de evaporación. A lo largo de la jornada (el añejamiento básico de ley es de 720 días) a las temperaturas del trópico, que pueden llegar a los 32° C, el alcohol traspasa los poros de la madera para evaporarse. En las noches, con temperatura de unos 22° C, el líquido se contrae. «Es como si el ron bajo añejamiento respirara, en el día exhala alcohol y en la noche inhala oxígeno», describe Ortega. Ese proceso de intercambios internos y externos le otorga suavidad y diferencia al ron.

El envejecimiento en barricas de roble blanco americano otorga suavidad, profundidad aromática (frutos secos, trazas de dulzura con diferente profundidad) y un final en



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60
ediesia@ies.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.



boca largo y agradable. Este envejecimiento mínimo de dos años marca diferencia. Muchos de los rones que se ofrecen en el Caribe tienen una guarda mínima de seis meses en barrica, o ninguna, como ocurre con rones de India y Filipinas.

En los últimos años se ha producido una escalada en la promoción del añejamiento que permite al consumidor diferenciar mejor; y al productor, ofrecer rones más sutiles y costosos. Las medallas obtenidas en concursos internacionales de cata han demostrado el éxito de esta estrategia.

El bar moderno y sus estrategias

Cuando se analiza el papel en el bar surgen evidencias claras de posicionamiento, que abandonan la navegación en plan de piratas, corsarios y hombres duros del mar. Porque el problema de la bebida como trago popular no está en la barrica, sino en la imagen mental de los consumidores. Eso ya lo comprobaron y sortearon con éxito dos tipos de aguardientes «para machos de pelo en pecho»: vodka y tequila.

El vodka era, hasta la década de los años sesenta del siglo pasado, trago de soldados, de hombres a caballo, con lanza o sable, que enfrentaban obstáculos en los climas más fríos del planeta. La bebida se fabricaba hasta artesanalmente (de tubérculos o cereales) donde se pudiera, sin requisito de envejecimiento alguno. Los mercaderes de este destilado, en los últimos

La calidad y la diferencia se perciben con el medallero de los grandes concursos internacionales del ron en cata a ciegas. En la última década, no hubo año en que alguna marca venezolana no figurara en el pódium de los mejores

cuarenta años, bajaron del caballo al cosaco, le quitaron el sable, le pintaron los labios y, en lugar de botas, le pusieron tacones. Así ingresó el vodka a los tiempos modernos, como aguardiente de gran pureza (de tres a cinco destilaciones para bajarle los congéneres que provocan dolores de cabeza), con más cercanía a la vida entre rascacielos que a la de estepas desoladas.

Más cercanos a estas tierras, los mercaderes del tequila, como trago histórico de hombres duros, a caballo, con pistola al cinto, construyeron un nuevo posicionamiento. También renunciaron al caballo, al lazo y a la silla de mon-

tar típicas del personaje, lo enviaron a broncearse y cultivar figura. Y junto a jóvenes vestidas con bikinis coloridos, los pusieron a todos a jugar voleibol en las playas.

El ron moderno, el del siglo XXI, ya no es ni puede ser lo que antes era. Las bebidas se mueven, aunque no lo proclamen, porque se mueven las sociedades, y los consumidores. Por ello son bienvenidos en los mercados internacionales los cambios hacia nuevos estilos, añejamientos, y matices diferentes de dulzor de una bebida que se origina en la melaza obtenida de la caña de azúcar.

Existen dos consideraciones para asegurar calidad, diferencia e identidad. Cuando en el bar contemporáneo se utiliza el ron para mezclar, poco importa la fineza del licor que está allá abajo, sepultado por el hielo, jugos, flores, cascaritas de frutas, semillas y refrescos. Diferentes calidades de rones venezolanos, con el nivel de distinción que han alcanzado algunas marcas, requieren una copa para abandonar el vaso de vidrio tipo mermelada y el pitillo.

Pequeña rebelión en el cóctel

Pete Wells, editor de la sección Dining & Wine en *The New York Times*, y uno de los integrantes de una cata de veinte rones añejos que hizo esta publicación, plantea que el ron está tomando fuerza en los bares estadounidenses. Cree que «la tendencia busca recrear el *glamour* del viejo Hollywood»: «Pudiera estar comenzando una pequeña rebelión de ron en el mundo del cóctel» (Wells, 2009). Destaca que maestros de las mezclas se inspiran en la variedad de destilados de caña de azúcar existentes hoy. El *boom* coincide con el reconocimiento de que las bebidas tropicales de mediados del siglo XX, muchas de ellas a base de ron, «constituyen una rica veta casi sin explotar por la mixología» estadounidense. Afirma Wells que, en la medida en que pueda mezclarse en tragos que se moldeen a semejanza del Manhattan y tan complejos como el Carlo Sud, el ron será algo más que un cóctel playero. ■

REFERENCIAS

- Broom, D. (2006): *Ron*. Barcelona: Blume.
- Ramírez, J. (2009): «Al ron lo que es del ron». *Estampas*. http://www.estampas.com/2009/10/11/eest_arti_al-ron-lo-que-es-del_1585057
- Wells, P. (2009): «Staging a rum rebellion». *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2009/12/02/dining/02rum.html?pagewanted=all>

EL VAIVÉN DEL VINO EN VENEZUELA

En las últimas dos décadas el vino se ha afianzado como una de las bebidas preferidas por los venezolanos. Más de veinte importadores muy dinámicos, nada desdeñables inversiones en mercadeo y publicidad, su notable presencia en los anaqueles de las grandes superficies y tiendas especializadas, así como la aparición de restaurantes gastronómicos que le prestan la atención debida, han convertido al vino en protagonista del sector gastronómico.

Vladimir Viloría

EL VINO es una magnífica metáfora. Todo lo abarca y todo lo contiene. Eterno compañero del hombre, cuando los antiguos griegos supieron decantar la dicotomía entre civilización y barbarie, a partir del cultivo de la vid y el papel divino que otorgaron a su jugo fermentado, el vino ayudó a la expansión de la cultura mediterránea hacia el norte de Europa para luego, mucho más tarde, viajar al hoy llamado Nuevo Mundo. Así, ríos de vino ha despachado la humanidad en el rito cotidiano de comer y calmar la sed, en festejos y celebraciones y, también, en ese par de copas en la barra de algún bar antes de recalar en el calor del hogar, para al día siguiente volver a la jornada.

Simposio significa en griego, literalmente, beber juntos: libar y dialogar, o libar para dialogar. En el banquete como rito no solo se come, también se bebe, se piensa y siente. Eterno, pero al mismo tiempo efímero, el vino ayuda a construir el compartir, la certeza del calor humano. Es un lubricante que ayuda al juego y al amor, a la inteligencia y a la pasión. La alegría y la embriaguez frente a la ingratitud, el desengaño, la traición, la desesperación, siempre estará dentro de una botella de vino. Bebida fantástica y metafísica, puede ser camino al paraíso, también al infierno.

Venezuela es un extraño país que no deja de sorprender por la manera en que se apropia comercial y culturalmente de cosas que no le pertenecen o que, al menos, no resultan del trabajo arduo de cosechar la tierra. Y, si llegan a pertenecerle, es, casi siempre, desde el complicado y efímero lugar del consumo, sobre todo a partir del momento en que la lógica del rentismo petrolero inunda la racionalidad económica de la sociedad y del individuo venezolano. Desenfados cosmopolitas, las aceitunas, las alcaparras, la salsa inglesa, la soja, el aceite de oliva, quesos como el emmental, el edamm, el parmeggiano, el pecorino, el manchego o el gouda, un jamón de Parma o un ibérico de bellota, por solo nombrar algunos sencillos y cotidianos productos, son cosa de todos los días. Nada se hace para producirlos, pero se consumen a rabiar. Diligentes comerciantes y también hábiles contrabandistas, desde hace más de 400 años, hacen posible la importación de estos y muchos otros alimentos; ni hablar de fenómenos de consumo como el del whisky, en el cual los venezolanos siguen entre los primeros del mundo.

Vladimir Viloría, escritor y catador especializado en vino y *spirits*.

El vino siempre viajó en las bodegas de goletas y navíos, botellas y barriles de caldos cosechados en Jerez, la isla de Madeira, Oporto, Burdeos, Borgoña o Champaña, por nombrar unos pocos orígenes. Duros procesos sociales y culturales, como la conquista, la colonia, la independencia y la formación de la República, fueron regados por ríos de vino traído del Viejo Mundo.

Sabida es la afición que tuvo Francisco de Miranda por el vino y se dice que Simón Bolívar —quien bebía diariamente champaña y fuese aficionado a los claretes bordeleses y los licorosos de Madeira— obsequió al Mariscal Antonio José de Sucre varias cajas de champagne *rosé*, para celebrar en Quito la victoria de Ayacucho. Más recientemente, cuando en 1953 el gobierno de Marcos Pérez Jiménez inaugura en un pomposo acto la autopista Caracas-La Guaira, se descorcha una edición especial del champaña Veuve Clicquot Ponsardin, traída especialmente para la ocasión, hasta con el tricolor nacional impreso en la botella.

Entre las casas importadoras pioneras en el negocio del vino en Venezuela, fundadas en el siglo XX y ya desaparecidas, se encuentran Distribuidora Benedetti, Distribuidora Chumaceiro, Morris E. Curiel & Sons, H. L. Boulton, Seagram's, Carlos Rohl & Cía., y Distribuidora Ocaña. Un pequeño comerciante, activo por más de treinta años, impor-

En los mejores años de la década de los setenta Venezuela llegó a importar de Francia 120.000 cajas de champaña, cifra todavía extraordinaria y récord de exportación para una sola denominación

tador de excelentes vinos de Francia, llamado Rafael Toledano, sobrevive hasta principio de los años ochenta. El coronel José Rodríguez Subero fue por años importador de la prestigiosa casa Louis Jadot, traída de Borgoña, y del champaña Mailly. La Distribuidora Tamayo, con más de 110 años de creada, y Francisco Dorta A. sucrs. C. A., fundada hace 95 años, siguen activas.

Las tres décadas que van de 1950 a 1980 fueron tiempo de bonanza para el vino y otros rubros. A partir de 1985 muchas marcas desaparecen del mercado, así como sus importadores. En los mejores años de la década de los setenta Venezuela llegó a importar de Francia 120.000 cajas de champaña, cifra todavía extraordinaria y récord de exportación para una sola denominación. Hasta el año 2010 Venezuela encarna uno de los primeros destinos del vino chileno en el mundo.

Los inicios de la industria vitivinícola venezolana datan de 1960, cuando se funda la Corporación Cavides. De esos tiempos hasta la fecha ha habido cambios, ventas y cierres de empresas. Hay marcas hechas en Venezuela que siguen y otras que han desaparecido: Gran Vino Sansón (hoy importado desde Colombia), Sangría Real, los vinos Monastrell, El Tucuyo y San Andrés (con ciento por ciento de uvas del Zulia) y el «champagne» Concorde. Hace más de cuarenta años, El Greco (Ipeca) comenzó vendiendo los vinos Castel Gandolfo. Marcas como Cinzano, incluido su Vermouth, fueron muy populares.

Bodegas Pomar, de Empresas Polar, inicia operaciones en 1985 en pagos de Carora, y mantiene hoy una considerable producción de espumosos —hechos a partir del método tradicional, como el champaña en Francia— de lograda calidad, vinos tranquilos y una sangría —La Caroreña— hecha con mostos nacionales, cercana a las 120.000 cajas al

año. Bodegas Pomar cosecha sus vinos en más de noventa hectáreas de viñedos propiedad de la marca, adaptados a los suelos y climas de los pagos de Altigracia y Humocaro y en plena producción; una acertada selección de los mejores clones de variedades como las blancas chenin blanc —tal vez la que mejor se adaptó a la aridez del suelo y a las altas temperaturas del eterno verano caroreño— sauvignon blanc, macabeo o moscatel, y de tintas como el syrah, tempranillo, mourvedre o el petit verdot. Una bodega de tecnología de última generación, junto a un personal especialmente entrenado para las labores del campo y la bodega, forman la base de esta particular empresa.

El Complejo Industrial Licorero del Centro es responsable de la producción del celebrado Ponche Crema, así como de los espumosos semidulces Alexander y Viude Denise, de Barroco (vino tipo Lambrusco), la sangría y la sidra La Española, la sangría Fiesta Brava y los muy populares blancos y tintos La Sagrada Familia, vinos esencialmente usados para cocinar. Otras sangrías —bebida a base de mostos de uva y frutas de baja graduación de alcohol— de producción nacional son Pasodoble, Don Julián, La Madrileña, La Sevillana y La Turmereña.

El consumo de vino en Venezuela —que no llega al litro por habitante al año— ha sido durante los últimos sesenta años dinámico, generoso y ha crecido a la par que su cultura. Para el año 2012 las importaciones rondaban 1.400.000 cajas de nueve litros (entre blancos, tintos, espumosos y licorosos) con un valor cercano a los quince millones de dólares, valor que se triplica desde el momento en que el vino es puesto en el anaquel, invertidos para su comercio por cerca de una treintena de importadores.

Chile es el país que más ocupa espacio en los anaqueles nacionales. Más del cincuenta por ciento del vino que importa Venezuela viene de ese país. Los convenios comerciales firmados por ambas repúblicas, hace ya algunos años, hacen posible condiciones para importar muy ventajosas, dado el hecho de que los productos chilenos están exentos del pago de aranceles para entrar a los puertos nacionales; de allí los precios más que atractivos del vino chileno en el país. La imagen de Chile en Venezuela de vinos buenos y baratos, ya importante en el resto de mundo, se mantiene y refuerza a punta de calidad y excelencia.

Marcas muy sólidas como Viña San Pedro y Viña Concha y Toro, así como Viña Montes, Viña Los Vascos, Viña Emiliana, Anakena, Altaír, Aresti, Arboleda, Bisquertt, Caliterra, Canepa, Casa Silva, Cono Sur, Cousiño Macul, Carta Vieja, Crucero De Martino, Echeverría, Errázuriz, Hugo Casanova, Casa Lapostolle, La Huerta, Loma Larga, Luis F. Edwards, Miguel Torres, Misiones de Rengo, Morandé, Ochotieras, Rosario, Santa Carolina, Santa Helena, Santa Inés, Santa Rita, Seña, Tabalí, Tarapacá, Terranoble, Tocornal, Undurraga, Valdivieso, Valle Andino o Vista Mar, son las más importantes encargadas de sacar el pecho por Chile y lo han hecho bien y han reafirmado a ese país como uno de los principales productores del Nuevo Mundo. Todas estas marcas están presentes, cada una, con todas sus gamas de precios, desde las etiquetas más económicas, hasta las más costosas.

Los venezolanos han aprendido a beber vino gracias, en buena parte, al vino chileno. Más de cuarenta años tienen sus etiquetas exhibidas en anaqueles y restaurantes. Si hay un país en el mundo que conoce cómo ha evolucionado la industria del vino en Chile, ese es Venezuela.

El vino argentino, entre los años 2005 y 2012, tuvo una verdadera explosión de marcas en Venezuela. Nuevos actores



Bodegas Pomar inicia operaciones en 1985 en pagos de Carora y mantiene hoy una considerable producción de espumosos

en el comercio de vinos —como Pedalco, Maison Blanche, Alta Cava, Productos del Sur, Ialca, Premium Brands, Fusari, Corporación Askar o Veneto América— han contribuido enormemente y con mucho esfuerzo a cualificar la oferta con marcas de mucho prestigio y competitividad. Altos Las Hormigas, Nieto Senetiner, Bodegas El Fin del Mundo, Chandon, Catena Zapata, Navarro Correas, Etchart, Finca Sopenia, Alta Vista, Familia Zuccardi, Santa Julia, Finca Flichman, Finca La Celia, Viña Cobos, Kaiken, Terrazas de los Andes, Bodegas Trapiche, Salentein, Doña Paula, El Origen, Finca La Celia, El Porvenir, Achával Ferrer, Viña Amalia, Valentín Bianchi, Bodegas López, Bodegas Santa Ana, Bodegas El Porvenir, Bodegas La Rural, Naira, Trivento, Lagarde, La Chamiza, La Riojana, Humberto Canale, Ventus, Dominio del Plata, Bodegas Lurton, Norton, Masi, son muchas de las bodegas que han estado presentes en el mercado local. Todavía quedan muchas, y todas con algo que decir.

España siempre tuvo presencia en el mercado venezolano. Casas como Bodegas Bilbaínas, Federico Paternina, Marqués de Cáceres, Faustino o Miguel Torres han sido referentes claros de la viticultura del país ibérico. Pero denominaciones de origen como Rioja (siempre fuerte en su presencia) y Jerez, Rías Baixas, Ribera del Duero, Penedes, Valencia, Campo de Borja, Navarra, San Lúcar de Barrameda y hasta Priorat, siguen presentes en el mercado. Algunas, lamentablemente, ya no están. Siguen en el mercado Bodegas Aragonesas, Bodegas Altanza, Bodegas Robles, Bodegas Rodero, Bodegas Castro Martín, Codorniu, Freixenet, Juvé & Camps, Marqués de Monistrol, Segura Viudas, Vilarnau, González Byass, El Coto de Rioja, Delispain, Vicente Gandía Pla, Finca Valpiedra, Bodegas Garvey, Labastida, López

Hermanos, Bodegas Luis Alegre, Bodegas Hidalgo, Marqués de Cáceres, Herederos de Marqués de Riscal, Mas d'en Gil, Bodegas Montevanos, Palacio de Otazu, Palacio de la Vega, Roda, Bodegas Terras Gauda, Miguel Torres, Bodegas Valduero, Tobelos, Quaderna Vía, Barón de Ley, Pago de los Capellanes, Bodegas Emilio Moro, Señorío de Bocos, René Barbier, Protos, El Vínculo y Tinto Pesquera.

El mercado nacional de vino español es precario todavía. Sin embargo, poco a poco tiende a mejorar. Hoy el problema para seguir importando vinos de Europa radica en el arancel y el acceso a la divisa. Esta es la peor parte del negocio. Mientras los vinos suramericanos apenas pagan aranceles, los vinos europeos están sumergidos en la vorágine de altos aranceles cuya consecuencia es un elevado precio al consumidor final.

Los tiempos de opulencia petrolera fueron de esplendor para el vino francés. Los años sesenta y setenta, incluso parte de los ochenta, del siglo pasado fueron pasto para la importación, en cantidades considerables y variedad de marcas, de grandes vinos de Champaña, Borgoña y Burdeos. Hasta apenas el año 2002, Bodegas Pomar mantuvo en su portafolio nombres como Louis Jadot, Château Palmer, Louis Roederer o negociantes de importancia como Sichel. Milesimia, importadora que cierra en 2010, hizo un esfuerzo muy importante al comercializar casas como Druohin, Carbonnieux, Ruinart, Dominique Piron, Monmouseau, Delas, Cadillac, Le Sartre o Domaine Château de Mersault. Alnova hace lo suyo al distribuir Lanson, Georges Duboeuf, Sauvion y Robert Giraud. Tamayo no deja de trabajar por Calvet y Veuve Clicquot, Moët et Chandon, Krug y Ruinart ahora pertenecen a su portafolio. Dorta sigue con Pommery. Casa Oliveira hace

Fotografías: cortesía de Bodegas Pomar



lo propio con el champaña Laurent Perrier y Barton & Gues-tier. Otras marcas de batalla como Ginestet, J. P. Chenet o Pol Clement luchan por mantenerse y siempre serán una alternativa valedera ante la avalancha sureña de vinos. Francia, eternamente, será Francia cuando se hable de vinos, y ojalá el esfuerzo de los importadores no se diluya en el marasmo de incertidumbre económica que impera en el país. Ojalá, incluso, que esta pequeña oferta disponible —limitada, pero decente— mejore con el tiempo.

La importación de vinos de Italia ha estado en manos especialmente de Alnova, C. A. y Di Masi Vinos, importadoras dedicadas y con muy buenas selecciones, que desde los años ochenta han hecho posible la mayor cantidad de bodegas de ese país. Di Vino Comercializadora también ha contribuido, con la importante bodega toscana Castello Banfi. Las principales denominaciones de origen de Piemonte (Barolo, Barbaresco, Barbera y Dolcetto D'Alba), Veneto (Valpolicella y Bardolino), Toscana (Rosso y Brunello di Montalcino, Chianti), Friuli, Campania, Sicilia y Abruzzo están representadas por buenas marcas. Entre las casas presentes en el mercado local, algunas de las cuales esperan divisas para su importación, se encuentran Asti Cinzano, Castello Banfi, Beni di Bataciolo, Barone Ricasoli, Azienda Vinicola Bosco Nestore, Cantina di Soave Cadis, Cascina Castle't, Gerardo Cesari, Citra, Luce Della Vite, Feudi di San Gregorio, Foss Marai, Villa Frattina, Braidà, Il Feduccia, Prunotto, Mionetto, Marchesi

de' Frescobaldi, Gianni Gagliardo, Antinori, Collavini, Carpené Malvolti, Tenuta Caparzo, Fazi Battaglia, Dino Illuminati, Il Feuduccio, La Procurte, Masi, Planeta, Alexander Bottega, Ricordi, Santa Margherita y Tenuta Santa Anna. Aunque sigue siendo una enormidad el vino producido en ese país que no llega, es posible encontrar dignos representantes de al menos sus principales denominaciones de origen.

El vino portugués en Venezuela, poco a poco, mejora su oferta. Amén del esfuerzo que ha hecho Casa Oliveira para mantener en el mercado marcas como Barros & Almeida, Quinta da Aveleda, Sogrape Vinhos (con los tintos Grao Vasco y los populares Mateus blanco y rosado), están también Offley, importado por Tamayo & Cia, Herdade do Esporao con su delicioso Monte Velho, y el Oporto Gilbert's, traído por Ialca. Callabriga y Sandeman, de Sogrape, junto a Lancer's, Periquita y Terras Altas elaborados por José Ma. Da Fonseca, hacen lo propio de la mano de Distribuidora Hormann Dürr.

Di Masi incursiona en el comercio del vino portugués con Medeiros, vinos de Alentejo, con Prats & Simington, creadores del soberbio Chryseia Douro-Niepoort, Quinta do Valado, Quinta do Vale Dona Maria y Cristiano Van Zeller, uno de los representantes de la vanguardia enológica contemporánea portuguesa. Todos los vinos de estas casas son excepcionales y pertenecen a una cofradía de productores nombrados por cierta prensa como los Douro Boys. Distribuidora Nube Azul importa casas como Reinha Santa, Casal Mendes, Lagosta, Gazela y Alliaca. Hiperlicores La Flor de Macaracuay trae el único vino de Madeira disponible en Venezuela, el Santa Maria, así como Diamantino, Monsaraz, Meia Encosta, Caves Primavera blanco, espumoso y tinto, y el vino de Oporto Romariz, junto a su versión roja cosechada en el Douro. Con lo disponible en Venezuela se puede tener una pequeña idea, pero muy clara y valedera, de ese gran país vitivinícola que es Portugal.

Uruguay, para el aficionado curioso y de papilas bien abiertas, debe ser tomado muy en cuenta. La entrañable y ya célebre Familia Pisano, de la mano de Di Masi Vinos, junto al serio y competitivo Establecimiento Juanicó, importada por Maison Blanche, son los encargados de mostrar en Venezuela lo que Uruguay es capaz de lograr con sus vinos. Y la verdad es que no están nada mal los que llegan al país.

El negocio del vino y los licores en general, en Venezuela, crece al compás del péndulo de bonanza o crisis del negocio petrolero. Hoy atraviesa una seria crisis, dada la inestable y muy controlada por parte del Estado oferta de divisas, sin las cuales el negocio es sencillamente imposible. Las inversiones en mercadeo, promoción y publicidad no son nada desdeñables, pero en tiempos de crisis desaparecen.

Aquí han llegado a editarse guías de vinos, como la *Guía Exceso de vinos*, pionera en su género y que apareció por diez años consecutivos desde 1999, y la *Guía del vino* de este autor, con cinco ediciones consecutivas. Eventos como el Salón Internacional de Gastronomía «El vino toma Caracas», con sus doce ediciones a cuestas, y «Solo los mejores», muestra internacional de vinos *premium*, llevado a cabo en seis oportunidades, así como la constante actividad del Club Pomar y la Academia de Sommeliers de Venezuela, fundada en 2005, han sido claves para la promoción y el crecimiento de la cultura del vino en Venezuela.

El consumidor mejora y crece en su afición y conocimiento sobre el vino. Pero el mercado, dada su inestabilidad, no contribuye a consolidar la categoría, entre las más importantes. ■

COCER EL PENSAMIENTO: PENSAR LA COMIDA

La gastronomía como objeto de estudio e investigación forma parte de los programas de reconocidas instituciones de educación superior en el mundo. Las universidades venezolanas también abren sus aulas a esta «nueva» disciplina.

Ivanova Decán Gambús

Se puede comer sin reflexionar,
de la misma manera que se puede vivir sin pensar.

ANDONI LUIS ADURIZ

DESDE FINALES DEL PASADO SIGLO la visión reduccionista de la alimentación, como materia de interés meramente nutricional, ha experimentado cambios sustantivos. La comida ha adquirido otra dimensión en la sociedad contemporánea, al percibirse como hecho cultural de muy alta valoración gracias a su condición esencialmente polisémica y a la plusvalía de las sinergias que es capaz de generar. Como afirma Daniel Innerarity:

Parece que hemos acertado a comprender que en nuestra comida cotidiana se pone en juego un interesantísimo complejo de actividades culturales y sociales, en un entramado de ritos, convenciones y funciones biológicas, un espacio de tensión ética y política y hasta una concreción de las realidades globales (Aduriz e Innerarity, 2012: 22).

Paralela a la trascendencia que ha adquirido la alimentación como objeto de interés intelectual, ha surgido la necesidad de crear espacios académicos en los cuales se desarrolle lo que algunos han denominado «educación gastronómica»; entendida como disciplina que integra diversas áreas vinculadas con la comida, con un alcance cognoscitivo que excede ampliamente la formación de cocineros o, incluso, especialistas en nutrición. Desde esta perspectiva, las universidades son los ámbitos naturales para desarrollar programas educativos en este «nuevo» campo del conocimiento que es la alimentación, en los términos que la conceptualizara Roland Barthes, como acción desplegada más allá de su propio fin.

Almae Matres

El interés por presentar y discutir experiencias sobre la comida, en los planos tanto individual como social, no ha sido ajeno al mundo académico desde hace varias décadas. Los seminarios en Oxford sobre «Ciencia y cocina», en 1979, marcaron el origen del muy influyente Simposio Oxford y, posteriormente, muchas instituciones universitarias se percataron del potencial de los estudios sobre alimentación y gastronomía, y de la pertinencia de desarrollarlos a una mayor escala. Para ilustrar esta tendencia fueron

Ivanova Decán Gambús, gerente cultural, directora de la Academia Venezolana de Gastronomía, ancla del segmento radial «Punto de sal» y columnista gastronómica del diario *El Nacional*.

seleccionadas cuatro experiencias universitarias con enfoques distintos y un mismo fin: llevar la cocina a espacios intelectuales y académicos con miras a explorar y conocer las posibilidades y conexiones que generan la alimentación y la gastronomía en la sociedad del siglo XXI. Esas experiencias corresponden a la Universidad de Ciencias Gastronómicas (Bra, Italia), el Basque Culinary Center (San Sebastián, España) y las de las universidades de Boston y Harvard en Estados Unidos.

Universidad de Ciencias Gastronómicas

Promovida por la asociación internacional Slow Food, en alianza con los gobiernos regionales de Emilia Romagna y Piamonte, se crea en 2004 la Universidad de Ciencias Gastronómicas (UNSIG): la primera institución académica de su tipo en el mundo. En la ciudad de Bra, provincia de Cúneo, se aloja esta universidad privada que ofrece programas educativos reconocidos legalmente por el Estado italiano. Su objetivo es constituirse en centro de estudio e investigación para la construcción de una relación orgánica entre la gastronomía y otras disciplinas integrantes de un complejo tejido en el cual se entrelazan asuntos culturales, sociales, económicos, políticos, empresariales, ambientales, industriales y, en general, todo lo derivado de la producción y el consumo alimentario, desde la óptica renovada de una cultura de la alimentación en el siglo XXI.

Los egresados de esta universidad reciben el nombre de «gastrónomos», y su perfil dista mucho del arquetípico personaje identificado por su afición a los placeres de la buena mesa. El profesional formado en la UNSIG es un especialista en la red de producción de alimentos —agricultura, transformación y distribución— con particular interés en temas de sostenibilidad

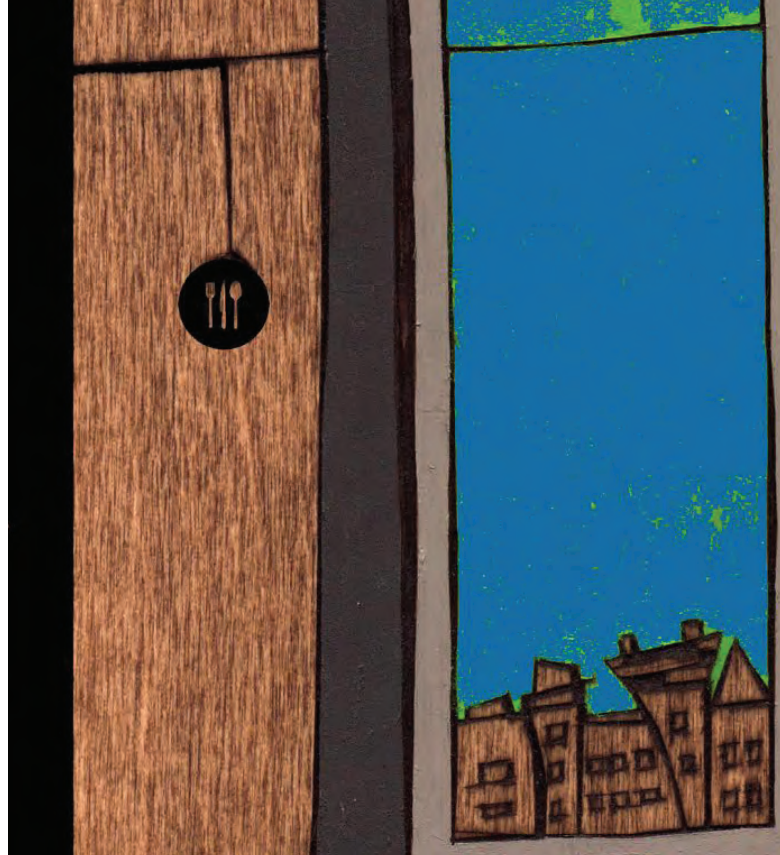
Paralela a la trascendencia que ha adquirido la alimentación como objeto de interés intelectual, ha surgido la necesidad de crear espacios académicos en los cuales se desarrolle lo que algunos han denominado «educación gastronómica»

y ambiente, capacitado para vincular procesos de alimentación con sistemas económicos y de comunicación, y potenciar los beneficios del turismo gastronómico, el mercadeo de productos de excelente calidad y la promoción de tradiciones culinarias.

La oferta académica de esta universidad abarca estudios de pregrado en Ciencias gastronómicas, un grado en Nuevas iniciativas emprendedoras alimentarias o Gestión sostenible del patrimonio gastronómico y turístico, y maestría en Cultura alimentaria y comunicaciones en las menciones Ecología humana y sostenibilidad, Alimentación, lugar e identidad y Medios, representaciones y alimentos de alta calidad. Además, ofrece cursos de Alta cocina doméstica y Aprendizaje especializado para profesionales del sector alimentario. La UNSIG se ha convertido en una referencia mundial y se cuentan por cientos tanto los egresados de sus aulas como los que desean ingresar a ellas.

Basque Culinary Center

Gracias a los esfuerzos mancomunados de cocineros vascos, instituciones públicas y la Universidad Mondragón, nace en 2009 el Basque Culinary Center (BCC). Ubicado en San Sebastián, capital de la provincia de Guipúzcoa, en el País Vasco, el BCC es un centro de investigación e innovación en alimentación y gastronomía, y es también la Facultad de Ciencias Gastronómicas de la Universidad Mondragón.



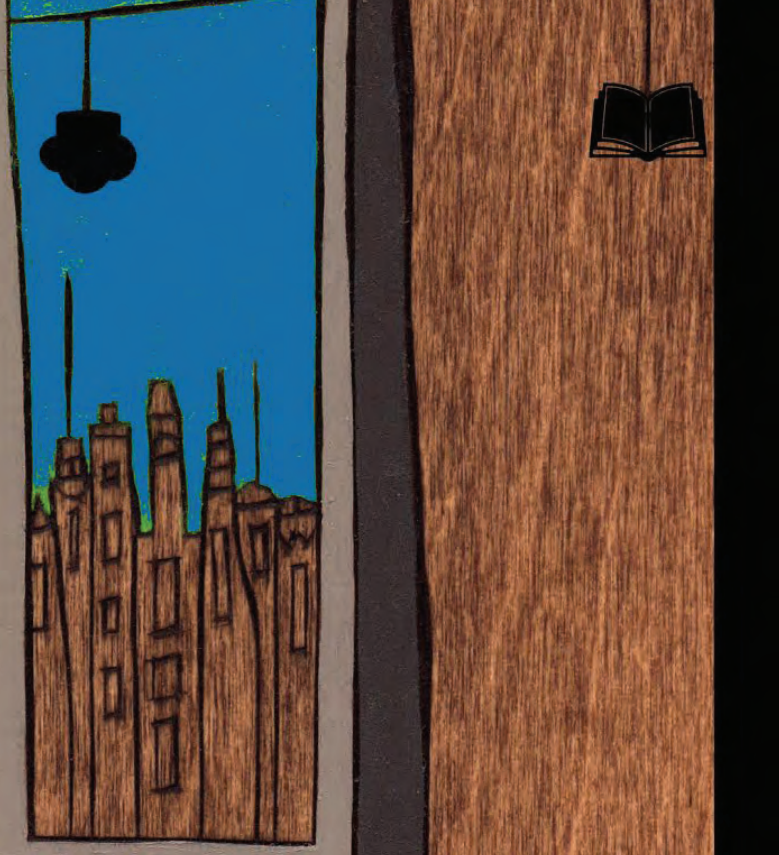
Su perfil académico está diseñado para formar profesionales de alta cocina con una óptica totalizadora y vanguardista. Más allá del dominio de técnicas culinarias, se busca que los cocineros asuman el papel de la cocina como herramienta social, el manejo avanzado de ciencia y tecnología, y el compromiso con la sostenibilidad del planeta mediante el ejercicio responsable de la profesión.

El BCC ofrece una carrera de cuatro años, avalada por Mondragón, que permite obtener el grado universitario en Gastronomía y artes culinarias con tres especializaciones: Vanguardia culinaria, Innovación, negocios y emprendimientos, e Industria alimentaria. A ello se suman cuatro maestrías y varios programas especializados para profesionales y entusiastas.

El BCC cuenta con un patronato integrado por los principales cocineros del País Vasco y un consejo asesor internacional con once de los chefs más destacados del mundo, presidido por Ferran Adrià. Estas instancias reúnen a prestigiosos profesionales de la culinaria contemporánea que periódicamente se dan cita para reflexionar sobre la gastronomía del futuro y proponer ideas y estrategias con el fin de enriquecer y dinamizar la oferta educativa de la institución.

Universidad de Boston

Hace ya unos cuantos lustros, Jacques Pépin y Julia Child propusieron a la Universidad de Boston (BU) la creación de estudios universitarios formales de gastronomía. Los defensores de la propuesta insistían en la pertinencia de otorgarle nivel académico a una disciplina que, a su juicio, no había sido asumida con el respeto y el rigor merecidos. Aparentemente, algunas instituciones como las universidades de Washington y Pensilvania habían mostrado interés en ofrecer estudios de gastronomía, pero no se concretaron. BU ofrecía clases de cocina e historia de la comida, en las cuales ejercían como docentes Pépin y Child. Child argumentó: «Los académicos piensan que la profesión de cocinero trata de personas tonteando en una cocina y usualmente la rechazan porque no saben nada del tema. Si alguien es un cirujano, tiene que poner las manos en el cuerpo» (Julian, 1991). Pépin, por su parte, destacó la conveniencia de dedicarle oportuna aten-



Creo que este curso será un instrumento que promoverá y energizará la relación entre ciencia y cocina (Harvard University, 2010).

A partir de este acuerdo institucional, Harvard ha ofrecido ininterrumpidamente desde 2009 un programa de conferencias para todo público sobre ciencia y cocina en el cual han intervenido reputados científicos y profesores, así como renombrados cocineros del orbe. En el otoño de 2014 participaron como conferencistas, en la sexta edición de este ciclo, Harold McGee, Daniel Humm, Nathan Myhrvold y Ferran Adrià, entre otros, y algunas de las conferencias fueron: Metamorfosis del gusto, Emulsiones y espumas, La ciencia del azúcar y Descodificar el proceso creativo.

El impacto de estos estudios ha superado todas las expectativas, tanto dentro como fuera de la universidad. La popularidad de las conferencias fue tal que, en el otoño de 2010, la universidad decidió ofrecer, como parte del programa de Estudios generales, la asignatura «Ciencia y cocina: de la alta cocina a la ciencia de la materia blanda», dirigida a estudiantes de pregrado. El curso hace uso de la comida y la cocina para explicar principios fundamentales de física e ingeniería, mediante la participación de eminentes investigadores como David Weitz o Michael Brenner, junto a afamados chefs como José Andrés, Joan Roca, Wylie Dufresne, Grand Achatz y el propio Adrià, por citar algunos.

Cuando Harvard abrió sus aulas a la reflexión sobre ciencia y cocina la respuesta de los estudiantes fue tildada de «frenética», según Ferran Adrià. Algunos profesores refieren como anécdota que la primera conferencia del celeberrimo cocinero en la universidad obligó a sortear los 300 puestos disponibles, porque había más de 700 estudiantes que deseaban asistir, hasta tal punto que algunos de ellos presenta-

ción a una industria que para ese entonces movía alrededor de 300 mil millones de dólares al año (Kleiman, 1991).

En 1991 BU creó una maestría de artes liberales en Gastronomía, lo cual la convirtió en la primera universidad estadounidense en ofrecer un grado de este tipo. Actualmente, la maestría en Gastronomía es un programa de posgrado enfocado en cuatro áreas: Negocio y emprendimiento, Comunicaciones, Política alimentaria e Historia y cultura.

BU ha profundizado y ampliado sus opciones de estudios en alimentación y gastronomía en las últimas décadas. En 1989, la dupla Pépin-Child fundó el Certificado de Artes Culinarias que se imparte desde entonces. Consiste en un semestre intensivo para formar expertos en técnicas de cocina (tradicionales y modernas), manejo y producción de alimentos, y cultura culinaria. A ello se han sumado un certificado de estudios sobre vino, seminarios sobre comida, vino y artes, y otros programas que abarcan temas como fotografía de alimentos o especializaciones en quesos, por ejemplo. Entrevistada por el diario *The Boston Globe*, a propósito de la creación de la maestría en Gastronomía, Kirsten Dickson, cocinera y empresaria del sector turístico, declaró: «Por qué comen las personas, qué comen y cómo relacionan el mundo natural con ellas, es un conocimiento esencial para la educación. Es mucho más que aprender cómo se comporta un alimento en una olla» (Julian, 1991).

Universidad Harvard

Ferran Adrià, el cocinero más notable de los últimos tiempos, fue invitado en 2008 a Harvard para disertar sobre las conexiones entre ciencia y cocina. De esta visita surgió un memorándum de entendimiento entre la Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas de Harvard y la Fundación Alicia —creada por el chef catalán en 2004— para diseñar un curso académico de gastronomía molecular. Como declaró Adrià en 2010:

El curso de Harvard representa una de las aspiraciones más grandes para los cocineros de todo el mundo. Es un privilegio sin precedentes que los cocineros sean capaces de explicar su cocina en un ambiente académico, así como aprender de los profesores y alumnos de Harvard.

Sorprende positivamente la presencia de universidades de incuestionable prestigio académico que comprendieron y asumieron la importancia cada vez mayor de todo aquello que gira alrededor de la actividad culinaria.

ron ensayos y papeles de trabajo como prueba de su genuino interés en el tema.

El curso de Ciencia y cocina se mantiene desde entonces y ya va por su quinta edición como parte de la oferta académica de Harvard. En 2014, por vez primera, se ofreció una versión en línea, para quienes quisieran una acreditación, sin tener que cursar estudios formales en la Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Por lo que respecta a su impacto extramuros son también célebres —y muy demandados— los cursos y programas gratuitos de enseñanza de ciencia y cocina para niños y adolescentes, tanto de verano como de extensión, conducidos por estudiantes de pregrado y nutricionistas, con el patrocinio de la universidad.

Resumen: una tendencia nutritiva

La UNSIG despunta como la primera universidad especializada en gastronomía con particular énfasis en sostenibilidad, derivado de su estrecha vinculación con el movimiento Slow Food. Los estudios que imparte el BCC se benefician de la pléyade de cocineros —surgidos al calor de la llamada vanguardia culinaria española— que tienen un papel determinante en la estructura curricular y en la labor docente de este centro. La Universidad de Boston se destaca por lo amplio y completo

de su propuesta educativa, así como los estándares académicos y profesionales que imprime a sus estudios especializados en alimentación y gastronomía. Finalmente, Harvard apuesta por integrar ciencia y cocina, gracias a la fusión de las experiencias de insignes científicos y relevantes exponentes de la cocina contemporánea, encabezados por Ferran Adrià.

Estos espacios del saber, con sus distintas particularidades, estructuran perfiles curriculares de vocación incluyente y multidisciplinaria, en los cuales sobresale la perspectiva de futuro. Sorprende positivamente la presencia de universidades de incuestionable prestigio académico que comprendieron y asumieron la importancia cada vez mayor de todo aquello que gira alrededor de la actividad culinaria.

Alimentación y cocina en universidades venezolanas

La década de los ochenta de la pasada centuria fue determinante para el surgimiento de un interés intelectual por los temas asociados con la gastronomía en Venezuela. Si bien no tienen la transcendencia de las experiencias anteriores,

Es un signo positivo que la cocina y la alimentación hayan llegado a las universidades venezolanas y, aunque todavía los perfiles curriculares de estos estudios exhiban un marcado acento práctico, es pertinente conocer y celebrar su ingreso a las aulas de algunas de las más importantes *almae matres*

son hechos relevantes que vale la pena citar al abordar la alimentación y la cocina como objetos de estudio en el país.

En 1982 Armando Scannone publica *Mi cocina a la manera de Caracas*, recetario que se convierte en un hito en la documentación rigurosa del comer venezolano con sazón caraqueño. En 1984 se crea la Academia Venezolana de Gastronomía (AVG), institución orientada a la investigación y la promoción del acervo gastronómico local. En 1988 José Rafael Lovera publica la *Historia de la alimentación en Venezuela* y funda el Centro de Estudios Gastronómicos (CEGA), asociación sin fines de lucro destinada a la formación de recursos humanos en el sector gastronómico y a la conservación y la difusión del patrimonio culinario del país.

También en 1988, adscrito a la Corporación Venezolana de Turismo, se crea el Hotel Escuela de Venezuela; cuatro años más tarde, el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Universidades le otorgan rango universitario y pasa a denominarse Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos (Cuhelav). Orientado a atender el sector de hospitalidad y turismo, se constituyó en un centro de formación de profesionales y recientemente ha enriquecido su oferta educativa con temas como la conciencia ambiental y la responsabilidad social. Del Cuhelav han egresado reconocidos chefs del país, quienes encontraron en sus aulas el primer espacio universitario para acceder a estudios formales de cocina.

En las últimas décadas varias universidades venezolanas han abierto opciones de estudios sobre gastronomía, en las modalidades de licenciaturas, diplomados, asignaturas, cátedras y seminarios. Cada vez con mayor frecuencia, la gastronomía y la alimentación se incorporan a la oferta universitaria. Como señala Ocarina Castillo, docente e investigadora de la Universidad Central de Venezuela (comunicación personal):

Hay indicadores que han impactado también el mundo académico, experimentándose el movimiento «de los

fogones a la academia» que da cuenta de la inserción del tema gastronómico en las universidades, que se enlaza con una importante actividad de documentación y análisis sobre la cocina venezolana y la creación de redes de investigación e intercambio de experiencias entre cocineros, investigadores, productores, restauradores.

Universidad Nacional Experimental de Yaracuy

En los años noventa, la Universidad Nacional Experimental de Yaracuy (UNEY) creó la licenciatura en Ciencia y cultura de la alimentación, cuya primera cohorte es del año 2000. El objetivo de esta carrera es formar profesionales capaces de

... desarrollar sus conocimientos y experiencias en la ciencia y cultura de la alimentación, mediante la creación y dirección de empresas en el campo de la pequeña industria; su inserción en el sector económico (empresas de fabricación de alimentos, turismo, culinaria o gastronómica); la asesoría y asistencia técnica en la planificación de estrategias alimentarias que abarquen la producción y selección de materias primas de alta calidad, los procesos de comercialización y distribución, el análisis de los mercados; y la investigación y producción intelectual relacionada con la ciencia y cultura de la alimentación (UNEY, 2014).

La UNEY cuenta con un Centro de Investigaciones Gastronómicas destinado a recuperar, sistematizar, enseñar y difundir la gastronomía venezolana por medio de la docencia teórica y práctica.

Universidad Metropolitana

En 2006 la Universidad Metropolitana (Unimet) organizó un seminario sobre Didáctica de las artes culinarias. Posteriormente creó la asignatura Artes y ciencia de la gastronomía, destinada a desarrollar destrezas culinarias en los alumnos y fomentar la comprensión de las relaciones entre nutrición y gastronomía a partir del sentido amplio de esta última. La asignatura tiene un valor de tres créditos de formación básica y puede ser cursada por los estudiantes de pregrado a lo largo de su carrera.

La Unimet realizó en marzo de 2007 el I Congreso Internacional de Gastronomía, actividad que durante dos días reunió a historiadores, comunicadores, cocineros y profesionales de diversas disciplinas para disertar sobre la gastronomía y sus conexiones con otras áreas culturales, a partir de su importancia como objeto de conocimiento. Con una gran acogida desde sus inicios, el diplomado en Cultura del vino y *spirits* de la Unimet comenzó a dictarse en el año 2011. Ofrece a sus participantes la oportunidad de obtener sólidos conocimientos sobre vinos y bebidas espirituosas, y asociarlos con otras disciplinas culturales mediante estudios teóricos y prácticos.

Universidad Central de Venezuela

La cátedra Antropología de los sabores, en la Escuela de Sociología de la Universidad Central de Venezuela (UCV), comenzó a funcionar en 2007. Fue concebida como un espacio académico para explorar las relaciones entre cultura y alimentación desde la perspectiva social y antropológica de la alimentación en Venezuela. Gracias al Programa de cooperación entre las distintas facultades de la UCV, la cátedra ofrece una asignatura electiva y un taller de investigación. La AVG reconoció el trabajo de esta cátedra al otorgarle a sus fundadores, Ocarina Castillo y Ernesto González, la Mención Tenedor de Oro 2012.

A partir de enero de 2015 la UCV abre el diplomado en Alimentación y cultura en Venezuela, cuyo propósito es:

El diplomado consta de cuatro módulos: La complejidad del acto de comer, Despensa y alimentación en Venezuela, El cacao y el café, y Los retos de la sostenibilidad.

En 2012 la Universidad Simón Bolívar (USB) creó el diplomado en Gestión de la industria del cacao, con el objetivo de suministrar a los alumnos la formación básica para liderar procesos de carácter gerencial en la industria del cacao y contribuir al crecimiento sostenible de este sector productivo tan importante para el país. Luego, en la modalidad en línea, la USB abrió el diplomado en Ciencia y gerencia de la gastronomía, con el propósito de apoyar a emprendedores gastronómicos mediante el suministro de herramientas para el manejo administrativo y gerencial de sus negocios y capacitarlos para obtener resultados exitosos.

En la oferta académica de las instituciones educativas venezolanas predominan los enfoques instrumentales de la alimentación, tales como la gestión de servicios en hotelería y turismo, la formación gerencial y administrativa para pequeños empresarios

A partir de tal orientación resulta clara la ausencia de reflexión teórica sobre el concepto de gastronomía, entendida como espacio de relaciones entre cultura y alimento, sobre su condición polisémica y multidisciplinaria, que se extiende a la alimentación, la actividad culinaria y todos los ámbitos con los que ella se vincula, hechos todos de importancia modular para entender la sociedad contemporánea. No obstante, es un signo positivo que la cocina y la alimentación hayan llegado a las universidades venezolanas y, aunque todavía los perfiles curriculares de estos estudios exhiban un marcado acento práctico, es pertinente conocer y celebrar su ingreso a las aulas de algunas de las más importantes *almae matres*. 

- Aduziz, A. e Innerarity, D. (2012): *Cocinar, comer, convivir*. Barcelona: Destino.
- Castillo, O. (2014): «Diplomado: Alimentación y cultura en Venezuela». http://www.antropologiadelossabores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47:diplomado-alimentacion-y-cultura-en-venezuela&catid=14:noticias&Itemid=196&lang=es. Consulta: 8 de diciembre de 2014.
- Harvard University (2010): «Gen Ed course brings together famed chefs and eminent academics». <http://www.seas.harvard.edu/news/2010/03/gen-ed-course-brings-together-famed-chefs-and-eminent-academics>. Consulta: 8 de diciembre de 2014.
- Julian, S. (1991): «Food for thought». *The Boston Globe*. 16 de noviembre.
- Kleiman, D. (1991): «A university offers food for thought». *The New York Times*. 20 de noviembre.
- UNEY (2014): «Licenciatura en ciencia y cultura de la alimentación». <http://www.uney.edu.ve/new/uney/pages/estudios/ciencia-y-cultura-de-la-alimentacion.php>. Consulta: 10 de diciembre de 2014.



Incorpórate y participa.

fEneVenezuela **t**@eneVenezuela **in**EneVenezuela
www.enevenezuela.org

«SOY EL CRONISTA DE UNA HISTORIA QUE, LAMENTABLEMENTE, NO TIENE FINAL»

El conocido periodista cuestiona por igual a los dirigentes del gobierno y de la oposición por negarse a plantear con claridad a la opinión pública la gravedad del momento actual. Invita a reconsiderar la pertinencia de un liderazgo limitado al carisma de una figura providencial, y subraya la necesidad de que todos los sectores del país se unan para formar una sociedad cohesionada, dispuesta a trabajar en un programa común de disminución de la desigualdad y recuperación de la institucionalidad.

Muchos venezolanos tienen en la voz de César Miguel Rondón la primera aproximación al país —como entorno político, económico, social y cultural— que les espera tan pronto salgan a trabajar o estudiar. Su programa matutino en la emisora Éxitos FM cuenta con una amplia audiencia, interesada en asuntos tan diversos como la influencia de las alineaciones astrológicas, los titulares de la prensa, el análisis de las noticias, los hallazgos recientes de la ciencia médica, las novedades del espectáculo y la marcha del mundo musical. Tres horas de un contenido muy variado, donde lo único fijo es la frase que le sirve de final: «Y para variar... Beatles». Comprometido con Venezuela y el periodismo, César Miguel Rondón accedió a conversar con Ramón Piñango, Virgilio Armas Acosta y Rafael Jiménez Moreno, de *Debates IESA*.

***Debates IESA:* Desde 1974 usted es un hombre de radio. Desde 1991 mantiene en la emisora Éxitos FM un programa que sigue el formato de lectura de noticias y entrevistas en vivo a personalidades de interés. Su programa goza de alta sintonía. Muchos de los formadores de opinión lo escuchan...**

Es cierto, el programa tiene mucho *rating*. El mercado meta de la estación está muy bien definido: personas mayores de 25 años, profesionales, incluso con formación gerencial, acostumbradas a tomar decisiones. Pero también hay sorpresas. Por ejemplo, cuando se analiza la composición de nuestra audiencia se encuentran datos interesantísimos. Uno de ellos, por

ejemplo, que el programa es muy escuchado por los taxistas.

Recuerdo una anécdota. Me ocurrió en un concierto de Phil Collins en Caracas. Me encontraba en una cola y adelante estaban varios jóvenes hablando sobre algo que comentó Eli Bravo en su programa de radio. En eso uno de ellos se volteó y me comentó: «No se preocupe, señor Rondón. Esto es hasta cuarto año de la carrera. A partir de quinto año, lo empezamos a oír a usted».

¿Y la orientación política de su audiencia?

Por las respuestas que recibo, la audiencia reproduce el espectro ideológico del país. Hay mucho chavista que me escucha, pero el grueso de la audiencia se identifica con la oposición. Las redes sociales, aunque carecen de un valor estadístico y científico —de hecho en Twitter suele haber mucha catarsis— sí pueden ofrecer un *feeling* acerca de cómo va el pulso de las cosas. Ahora hay una mayor inmediatez en las respuestas de los oyentes.

En estos 23 años al frente del programa radial en Éxitos FM usted ha sido un testigo excepcional del último cuarto de siglo de la historia contemporánea. Ha entrevistado a muchas personalidades importantes para entender la actualidad venezolana...

Obviamente que el período crítico de estos veintitrés años está comprendido en los últimos dieciséis, los años del chavismo. Yo hice programas, por ejemplo, durante el gobierno de Rafael Caldera. Les puedo decir que la Venezuela de Caldera era un país extraordi-

nariamente aburrido. Un país que avanzaba paquidérmicamente. El guión del programa, que siempre ha durado tres horas, se me acababa a la hora y quince minutos de transmisión. Pero después de 1992 la cosa empezó a cambiar.

La campaña presidencial de 1998 fue para mí muy particular. Recuerdo, por ejemplo, la primera vez que entrevisté a Hugo Chávez. Le antecedió una imagen de simpático. Una vez en cabina le hice las dos o tres preguntas que estaban en el tapete y aquel señor montó en cólera. Una cosa muy desagradable. Chávez asumió que las preguntas que le planteé eran malintencionadas, que eran provocaciones. Yo venía de entrevistar a políticos profesionales, que no reaccionaban de manera instintiva, sino que estaban acostumbrados a manejarse en el marco del disenso y la discrepancia, a intentar persuadir a la audiencia en medio de argumentos y contraargumentos. El Chávez que conocí fue una persona iracunda. Un soldado que no estaba en mi programa para discutir, sino para hacer llegar sus órdenes. Lamentablemente, este patrón de entrevista, que repetía la conducta de Hugo Chávez, se reprodujo posteriormente con otros líderes civiles, incluso algunos de los partidos tradicionales.

En el país hay un vacío político. En ese vacío los periodistas se han convertido en referentes que la gente oye o lee para buscar orientación.

Sí, eso está pasando, pero no es bueno. El régimen bolivariano llega sobre la tierra arrasada que dejaron los partidos políticos. Los primeros que empezaron a llamar la atención sobre aquello fueron los periodistas. El periodista es un impertinente, un ser que se la pasa señalando aspectos incómodos. No pasó mucho tiempo para que el régimen identificase al periodismo como el más peligroso de sus adversarios. En este punto comenzaron los errores: más de un periodista se creyó en

serio que era un líder político; más de un colega, más de un compañero empezó a dar ruedas de prensa. No voy a mencionar nombres porque pueden encontrarse en los archivos de prensa. Esta situación perturbó por completo

«Creo que el futuro liderazgo del país es un liderazgo que ahora es treintañero. Es un futuro liderazgo que va a tener gente del chavismo, gente de algunos partidos de oposición y gente que no ha militado en ninguno de los dos bandos de hoy. Cuando esto pase, la reconstitución del país solo se hará si hay un esfuerzo mancomunado»

el panorama profesional y afectó el modo de ejercer el oficio periodístico. Y en este contexto tuvimos algo que fue muy desagradable: la pérdida de la tolerancia. La tolerancia se perdió por completo y nos volvimos irascibles.

La incapacidad para comunicarnos deriva en la dificultad para entendernos. Nos hemos vuelto intransigentes, poco lúcidos. En lugar de ver el bosque en su totalidad solo observamos árboles. Los venezolanos somos hoy profundamente impacientes. A partir de los sucesos de la plaza Altamira una parte de la oposición le ha vendido a la ciudadanía la ilusión de que el apocalipsis es siempre pasado mañana. Por su parte, el gobierno se limita únicamente a desmentir que el apocalipsis sea pasado mañana, y no lo será porque está dispuesto a evitarlo así sea a plomo limpio. El resultado de esta dinámica es la sociedad esquizofrénica donde estamos viviendo en la actualidad. El estado de perturbación mental ha llegado muy lejos.

Es así como luego de veintitrés años de mi programa en Éxitos FM tienen frente a ustedes a un periodista cansado. Estoy tan cansado como mi audiencia, porque cada vez más el público, al cual me estoy dirigiendo, está más agotado. Me fastidia sobremanera escuchar de lado y lado un discurso repetido. Me fastidia que me sigan haciendo el inventario de las penurias, el recuento de las desdichas. Hace rato

que los venezolanos no tenemos nortes claros. Es mentira que el presidente Nicolás Maduro duerme como un bebé. Está atormentado. En sus apariciones públicas lo único que hace es quejarse. Se asemeja al niño que acusa

a la maestra de no quererlo. Todos lo sabotean: los empresarios, los gringos, los golpistas. Y frente a esta suerte de niño malcriado que nos gobierna tenemos una clase media malcriada, muchas veces superficial, mimada por los tiempos de la bonanza petrolera. Recuerdo que en una de las primeras marchas organizadas por la oposición se me acercó una señora de muy buen ver y me dijo: «¡Pero chico hasta cuándo va a ser esto! ¡Yo marché y marché y este hombre no cae!». Me hablaba como si pensase que cinco marchas equivalían a una renuncia presidencial. Una visión muy superficial.

La longevidad de su programa puede llevar a más de un radioescucha a tenerlo como el cronista de esta suerte de naufragio colectivo que se llama Venezuela...

Durante algún tiempo viví de escribir historias. Y escribir historias tiene una gran ventaja. Tú juegas a ser Papá Dios. Las cosas van a pasar porque tú quieres que pasen. El personaje tal va a morir, el otro se va a enamorar, el otro se va a salvar porque tú quieres que les pase eso. Uno controla el desenlace de una ficción.

En este momento soy el cronista de una historia que, lamentablemente, no tiene final. Y no lo tiene porque tenemos esa maldición del «apocalipsis para pasado mañana» que no llega. El



VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



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

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

«apocalipsis para pasado mañana» estuvo anunciado por primera vez en el 2002. ¿Cuántos «pasado mañana» no han pasado en estos años?

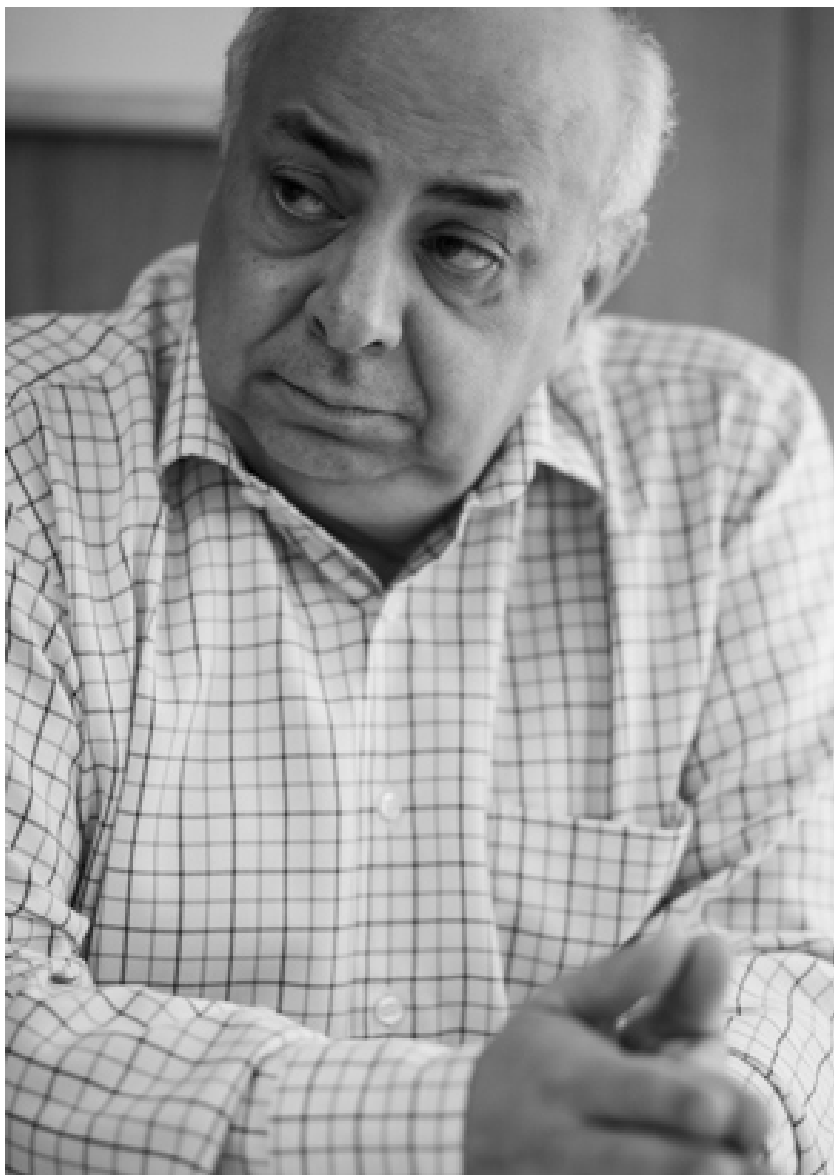
Entramos en este túnel con incertidumbre, sin saber dónde estamos, sin saber cuánto tiempo vamos a estar en él. El día en que esto acabe, el día en que salgamos de este túnel, podremos ver hacia atrás y contar la historia con toda comodidad. Sabremos quiénes fueron los buenos y quiénes fueron los malos.

¿Qué ve usted en la oposición y en el chavismo?

En el lado opositor es donde puede haber una posibilidad de cambio y de esperanza. Es el lado que ha estado sometido a una auténtica adversidad. Es un liderazgo que ha surgido de un proceso legítimo. Allí hay un terreno fértil. En el chavismo no. El chavismo fue el reinado del señor Chávez; el PSUV era un partido perfectamente leninista en el que Chávez tenía todo el poder. Incluso no era un partido, porque los partidos se forman antes de llegar al poder: se consolidan, levantan estructuras, permean la sociedad y luego llegan al poder. El Movimiento Quinta República, primero, y luego el Partido Socialista Unido de Venezuela, después, se consolidaron desde el poder, porque se necesitaba que hubiese un partido político. Pero el PSUV no era un partido como tal, y todavía no lo es. El PSUV era una estructura monolítica apoyada sobre la figura de Chávez. Y Chávez, por sus características personales, no se rodeó de gente que le hiciera sombra. Por eso, cuando Chávez muere queda una especie de «juego de la ere», en el que todos están viendo cómo se acompañan o se destruyen.

¿Cree que surgirá un nuevo liderazgo?

Creo que el futuro liderazgo del país es un liderazgo que ahora es treintañero. Es un futuro liderazgo que va a tener gente del chavismo, gente de algunos partidos de oposición y gente que no ha militado en ninguno de los dos bandos de hoy. Cuando esto pase, la reconstitución del país solo se hará si hay un esfuerzo mancomunado. Ese esfuerzo lo realizarán personas concretas, incluidos los chavistas, pero unos chavistas que en estos momentos no ocupan posiciones en la estructura de poder. Porque la estructura de poder chavista que actualmente tenemos es



una especie de chicle que se ha ido estirando y estirando y que perdió el sentido y hasta el dinero.

¿Cómo es su relación con los entrevistados chavistas?

A principios de febrero entrevisté a Tarek William Saab en su condición de defensor del pueblo. Pues bien, lo primero que dijo Tarek en la entrevista fue que yo era alguien respetuoso con quien se podía tener una conversación cordial. Así estaremos de mal en el país que hay que destacar como algo extraordinario que vas a tener una conversación cordial con alguien. En efecto, no nos insultamos ni nos gritamos, y mis preguntas no fueron nada complacientes. Hice las preguntas que quise hacer y él dio las respuestas que consideró debía dar. Lo que destaco es

mi agrado porque Tarek William Saab haya aceptado venir a la radio, dado que demuestra que puedo entrevistar a cualquiera.

La gente del gobierno, la gente que decide, no quiere venir a mi programa. Hay muchos chavistas que quieren que yo los invite, pero no voy a perder el tiempo con una persona que lo que desea es que lo oigan en la dirección del PSUV, que mi entrevista le sirva de trampolín. Además, si voy a entrevistar a alguien del gobierno yo debo actuar con libertad. Hace unos años conseguimos una entrevista con el ministro de la Defensa de turno, un general. Cuando llegamos a su despacho, un oficial, edecán del ministro, me pregunta: «¿Me puede decir de qué van a conversar?». «Bueno, del país, de la realidad nacional», le contesto. «¿Usted me puede dar

las preguntas?». «No se las puedo dar por dos razones. La primera, porque éticamente no es correcto. La segunda, y me da pena confesársela, es que no sé qué le voy a preguntar. Yo hago una primera pregunta y, a partir de la conversación que surja de ella, hago las siguientes». Huelga decir que la entrevista no se dio.

¿Cuál es el reto del país?

El reto del país es superar la crisis.

¿Y cuál es el reto de la dirigencia de oposición?

Conducir a la superación de la crisis.

¿Y cuál es el reto de los comunicadores sociales?

Ser muy honestos para que se entienda el modo de superar la crisis, así como el destino hacia dónde debe dirigirse el país. Hasta este momento, el señor Maduro, con su intento de permanecer en el poder, como los sectores de la oposición, que quieren sustituirlo, no han tenido la honestidad de decirle al país el infierno porque el que vamos a tener que transcurrir en los próximos años.

Los discursos son fragmentarios. En la oposición, lamentablemente, la dirigencia está concentrada en el debate dicotómico de las elecciones parlamentarias versus la calle. Siempre plantean estas opciones como excluyentes. Los que quieren las elecciones parlamentarias las defienden a brazo partido y preparan un calendario electoral que a mí me luce muy bueno. Pero parece que el cronograma electoral se estuviese dando en la Arcadia. Casi nos dicen: «Vamos en un Volkswagen; está viejito, pero está bonito, pintadito y tiene gasolina. Además, vamos por una autopista». ¡Ok mi llave! ¡Está bien! Vamos en un Volkswagen, pero el problema es que el carro no está tan bonito y pintadito, y además no está atravesando una autopista, sino que está en un lodazal. Las cosas no son impolutas.

Es verdad que políticamente hay que trazar una estrategia electoral. Pero hay que entender que esa estrategia electoral tiene como telón de fondo el infierno donde estamos viviendo en estos momentos. Y yo, que vivo de entrevistar a los expertos, puedo afirmar que este infierno se va a agravar de manera dramática.

«En el actual contexto venezolano, donde hay una crisis de liderazgo, el político aporta muy poco como entrevistado»

En la clase dirigente no se escuchan voces valientes que en verdad nos digan en qué foso estamos metidos. El país empieza a dar vueltas sin rumbo. Y en el fondo lo que más me preocupa es la posibilidad de que esas voces no hayan surgido porque no quieran surgir.

En los medios de comunicación venezolanos abundan las versiones sueltas, sin contrastar. Se percibe la retirada del periodismo de investigación y el aumento de las entrevistas complacientes. No hay debates...

A mí me gustaría fomentar el debate, pero lamentablemente los representantes del gobierno no van a mi programa. Ahora bien, mi percepción como periodista es que en el actual contexto venezolano, donde hay una crisis de liderazgo, el político aporta muy poco como entrevistado. ¿Por qué? Precisamente, por su naturaleza de «entrevistado profesional». Si ustedes le preguntan a un hombre en la calle por qué usa una camisa roja a cuadros, lo más seguro es que obtengan una respuesta honesta y directa: «Me la regaló mi mujer», por ejemplo. En cambio, ustedes le hacen esa pregunta a un político y les responde: «Porque el rojo es la pasión, es la emoción que mueve el cambio». En fin...

Su padre, César Rondón Lovera, era considerado un político serio y respetable. ¿Se ha preguntado acerca de cuál sería su opinión acerca del país actual?

Mi papá era un activista político. Mi mamá también. Un día, conversando con ella acerca del país, le pregunté si podía imaginar qué cosas pensaría

mi padre de la Venezuela de nuestros días. Con mucho arrojo, me contestó: «Menos mal que no está. Para él hubiese sido desgarrador».

El país no se vino abajo porque se equivocó un líder. No. El país se nos cayó por nuestras peores miserias. El país se nos vino abajo porque al poder llegó un sector con un reconcomio histórico, dispuesto a vengarse del resto de la población, por ser culpable de no sé qué pecado. El odio llegó para acabar con todo lo que se había construido. Y lo que se había construido había supuesto un esfuerzo. En los países sanos la gente construye a partir de lo que encuentra. Pero aquí le cayeron a mandarrizos a todo lo que estaba en pie.

¿Y no hay esperanzas?

La tarea es titánica, porque hay que guardar los odios, hacer nuevamente fértil la tierra, retomar la construcción y procurar que la población pueda extraer enseñanzas de esta nefasta experiencia para que no se repita. Y aquí planteo una pregunta si se quiere bastante cruel: ¿hemos aprendido algo los venezolanos de lo que nos ha pasado? ¿Estamos conscientes de los errores para así no repetirlos?

¿Y cuál es la respuesta que se atreve a dar a su propia pregunta?

Me limito a un «ojalá». ■

¿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
ediesia@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.

La era del mercadeo digital

IVORY GARCÍA MARÍN ■ Directora de IngenyoCorp

Los tipos de mercadeo que se utilizan en la plataforma digital son similares a la comercialización tradicional.

EL MERCADEO DIGITAL es mercadeo que utiliza dispositivos electrónicos, tales como computadoras personales, teléfonos inteligentes, teléfonos móviles, tabletas y consolas de juegos, para conectarse e interactuar con las partes interesadas. También se aplica a los conceptos y herramientas de mercadeo gracias a la utilización de otros tipos de canales y tecnologías como sitios de internet, correo electrónico, aplicaciones clásicas o móviles, y redes sociales.

Si se piensa en los pasos básicos del embudo de mercadeo —que cualquier profesional de mercadeo debe recorrer para que sus productos y servicios ganen clientes en el mercado— se puede ver que todavía la comercialización consiste en crear conocimiento, consideración, compra o prueba, recompra y lealtad, pero con los medios más eficaces para conseguirlo. Los vendedores cubren cada uno de estos pasos con los tradicionales medios de comunicación: televisión, radio, publicidad al aire libre, folletos, puntos impresos publicitarios, correo directo y recompensa en tiendas.

El mercadeo digital consiste en utilizar dispositivos de internet y tecnología para captar, comunicar, interactuar, participar, probar e incluso vender y obtener realimentación y patrocinadores de productos y servicios, mediante teléfono

El punto de vista del proveedor de la agencia de mercadeo digital permite entender mejor la tecnología y las herramientas clave que una empresa puede utilizar para potenciar su inversión en mercadeo digital

nos inteligentes, redes sociales y aplicaciones. Aún no todas las personas están familiarizadas con estas tecnologías. Por lo tanto, muchas empresas utilizan una combinación de canales de comercialización tradicionales y digitales para ampliar su comunicación.

Entre 2008 y 2013 las estadísticas mostraron que el mercadeo digital continúa creciendo. «Mercadeo en línea» es el término más frecuente en Estados Unidos, pero en el Reino Unido «mercadeo digital» se ha convertido en el término más popular. En cuanto a montos de inversión, la publicidad móvil está marcando la pauta. Según e-Marketer, los gastos en anuncios de todo el mundo alcanzaron 517 millones de dólares en 2013 y la publicidad digital 117,6 millones, 13 por ciento de aumento en comparación con el año 2012. El gasto en publicidad móvil fue 15,82 millardos de dólares, lo que representa un sorprendente 80 por ciento de aumento en un año.

Los tipos de mercadeo que se utilizan en la plataforma digital son similares a la comercialización tradicional. En el mercadeo orientado al consumidor (*pull*), el consumidor busca activamente el contenido de mercadeo, a menudo por medio de búsquedas en internet o por correo electrónico, mensajes de texto o los sitios, blogs y medios de audio y video (*streaming*). Se requiere tecnología de navegador actualizada, como la optimización de motores de búsqueda (SEO,

por sus siglas en inglés), para los consumidores que prefieren las ventas especiales e información de nuevos productos. En el mercadeo orientado a los canales de distribución (*push*), el vendedor envía un mensaje sin destinatario para buscar activamente el contenido, como la visualización de publicidad en los sitios de noticias y blogs. Puede utilizarse una combinación de estrategias y tecnologías de mensajería; por ejemplo, una campaña de correo electrónico puede incluir un enlace a una descarga de contenido.

El mercadeo digital puede analizarse desde tres puntos de vista diferentes. El punto de vista del consumidor implica analizar el uso y los hábitos de los medios digitales y las redes sociales, ubicación, segmentos por edad, sexo o nivel socioeconómico, para desarrollar la estrategia de medios digitales y sociales apropiada. Por ejemplo, Instagram se ha convertido en uno de los medios más populares entre los adolescentes, que supera a Facebook, Twitter o cualquier otro. El punto de vista del proveedor de la agencia de mercadeo digital permite entender mejor la tecnología y las herramientas clave que una empresa puede utilizar para potenciar su inversión en mercadeo digital.

El punto de vista de la empresa propietaria del producto o servicio se expresa en un presupuesto de mercadeo, planificado y ejecutado en la forma más eficientemente posible, para medir el retorno de la inversión en los medios tanto digitales como tradicionales. Para ello pueden utilizarse las tendencias de la inversión de las empresas gigantes de la comercialización como P&G, J&J y las compañías farmacéuticas, que han inclinado la balanza hacia la inversión digital y obtenido aprendizajes interesantes en el proceso. Por ejemplo, P&G ha creado ocho herramientas sencillas para mejorar las estrategias de mercadeo digital: búsquedas eficientes, contenido y comercialización, tiempo real, redes sociales, relaciones públicas, automatización, experiencia del consumidor y contexto. Sobre la base de esas variables podría analizarse cuán bien está aprovechando una empresa su estrategia de mercadeo digital. Algunos ejemplos exitosos son los sitios con más de cuatro millones de personas registradas y las campañas de publicidad digital de marcas globales como Old Spice, publicadas en YouTube y visitadas por más de cuatro millones de usuarios.

El mercadeo digital continúa ampliando su espectro, en particular en el ámbito móvil, debido principalmente a la gran y constante adopción por parte de los consumidores de dispositivos digitales. El mercado de teléfonos inteligentes ha crecido 1.333 por ciento en los últimos cinco años, lo que lo ha convertido en la forma más efectiva y personalizada para empresas y agencias de publicidad de comunicarse con sus consumidores las 24 horas del día, mediante mensajería de texto, redes sociales y aplicaciones. Esta tecnología ha abierto más posibilidades que los medios tradicionales para interactuar con potenciales consumidores y convencerlos de considerar, probar, usar y recomendar sus productos y servicios, y alcanzar las metas del mercadeo convencional pero de forma más efectiva y eficiente. ■

¿CUÁN RENTABLE ES INVERTIR EN ARTE?

LOS CASOS DE JESÚS SOTO Y CARLOS CRUZ-DIEZ

El mercado mundial del arte ejerce una creciente atención entre coleccionistas tradicionales, museos e inversionistas individuales e institucionales. Los índices de precios de las obras de dos maestros del arte cinético, y su evolución comparada con las de otros instrumentos financieros, revelan el extraordinario desempeño de la inversión en estas obras.

Urbi Garay,
Manuel Gómez
y Juan Zambrano

EL MERCADO MUNDIAL del arte atrae una creciente atención, no solo entre los coleccionistas tradicionales y los museos, sino también entre inversionistas (individuales e institucionales) que se han acercado a este mercado con la esperanza de obtener rendimientos potencialmente altos y diversificar su patrimonio. En el mercado mundial de obras de arte se negociaron 66 millardos de dólares en 2013, según el informe anual de la Fundación Europea para las Bellas Artes (TEFAF, por sus siglas en inglés) (McAndrew, 2014).

La inversión en arte, aparte de la satisfacción estética que pueda ofrecer, tiende a reducir el riesgo de una cartera integrada únicamente por acciones y bonos, debido a que la correlación entre los rendimientos de las obras de arte y los de las acciones y los bonos es relativamente baja. Además, la inversión en obras de arte puede proteger a los inversionistas de los efectos de la inflación. Más aun, desde la Segunda Guerra Mundial la rentabilidad ofrecida por la inversión en obras de arte es comparable a la ofrecida por la inversión en acciones de empresas norteamericanas (Mei y Moses, 2002).

El contexto económico venezolano de control de cambios, vigente desde 2003, ha motivado el interés de los inversionistas locales en el arte, debido a la escasez de oportunidades de inversión en bolívares capaces de ofrecer rendimientos superiores a la inflación. Un ejercicio de cálculo del riesgo y el retorno del arte en Venezuela, mediante la construcción de índices de precios de dos artistas cuyas obras han sido subastadas durante los últimos quince años (los maestros del arte cinético Carlos Cruz-Diez y Jesús Soto), permite comparar los atributos del arte nacional como inversión con los de otras inversiones tradicionales y determinar la validez de su uso como protección contra la inflación y la devaluación.

Urbi Garay, profesor del IESA. Manuel Gómez y Juan Zambrano, egresados de la Maestría en Finanzas del IESA.

Obras negociadas de Carlos Cruz-Diez en ventas repetidas

Título de la obra (año)	Medidas (pulgadas)
Sin título (1953)	12,62 x 8,62
Physichromie 119 (1964)	48 x 42,87
Physichromie (1964)	4,75 x 7,5
Physichromie 122 (1964)	12 x 24
Transchromies (1965)	7,5 x 7,5
Physichromie 297 (1966)	24 x 32,62
Physichromie 337 (1967)	24 x 47,62
Physichromie 377 (1968)	24 x 24,37
Chromo Interference Mécanique (1970)	23,62 x 23,62
Physichromie 623(1972)	27,5 x 47,25
Physichromie 656 (1973)	28,16 x 28,16
Physichromie 233 (1966)	24,25 x 40,16
Color Aditivo Permutable (1982)	23,62 x 23,62 x 23,62
Chromointerférence Manipulable (1989)	9,87 x 9,87
Composition «pour le centenaire des jeux olympiques» (1992)	26 x 35,37

Fuente: artprice.com.

El arte como alternativa de inversión

En Venezuela los inversionistas cuentan con instrumentos tradicionales de inversión, tales como instrumentos de renta fija (cuentas de ahorro, depósitos a plazo, letras del tesoro, bonos de la deuda pública nacional, instrumentos emitidos por el gobierno en mercados internacionales, papeles comerciales y fondos mutuales de renta fija) e instrumentos de renta variable (acciones, fondos cotizados en mercados externos y fondos mutuales de renta variable, entre otros). Entre las inversiones alternativas se encuentran los inmuebles y las obras de arte. En vista de que la inflación en Venezuela fue 31,2 por ciento promedio anual entre 2007 y 2013, colocar el dinero en instrumentos de renta fija a tasas de interés controladas por debajo de la inflación no ha sido rentable.

Uno de los primeros estudios académicos sobre el arte como alternativa de inversión mostró que el desempeño de este mercado era marcadamente volátil, y sugirió que invertir en arte como estrategia financiera no era la mejor decisión (Baumol, 1986). Goetzmann (1993) fue uno de los pioneros en estudiar la relación entre el arte y los mercados de acciones, y elaboró un índice de retorno del arte, con la finalidad de analizar las fluctuaciones de los precios de las obras de arte y compararlas con las fluctuaciones de los mercados de acciones. Al emplear el método de regresión de ventas repetidas (RSR, por sus siglas en inglés) limitó su trabajo a datos de operaciones de compra y venta, materializadas en casas de subastas reconocidas. Una «venta repetida» ocurre cuando una obra de arte específica es negociada dos o más veces durante un determinado período. De acuerdo con su estudio, el rendimiento de las inversiones en obras de arte supera en el largo plazo a la inflación y tiene un desempeño similar al de las acciones.

Pesando (1993) describió el «efecto de las obras maestras» al citar la práctica de un vendedor de obras: «Es mejor tener una obra de diez mil dólares que tener diez obras de mil». Esto significa que las inversiones en obras maestras

Obras negociadas de Jesús Soto en ventas repetidas

Título de la obra (año)	Medidas (pulgadas)
Perceptions (1960)	36 x 36
Spirales (1955-1967)	13,37 x 13,37 x 7,12
Black and white square (1959)	23,62 x 23,62 x 11,75
Vibration (1960-1969)	19,62 x 13 x 7,12
L'oeil de boeuf (1963)	27,5
Le rectangle bleu (1964)	20,12 x 40,37 x 5,12
(*)Tiratura 45, No. 5 (1966)	25,5 x 6,75 x 6,75
Incliné bleu et noir (1966)	16,87 x 15
Untitled (1967)	34,5 x 24,37 x 32,25
Vibration (1967)	16,5 x 11,25 x 3,87
Vibration (1967)	11 x 16,5
Tige Vibrante (1967)	20,12 x 9,5
Tige vibrante (1967)	19,62 x 9,5 x 5,87
Estructura cinética, from the Sotomagic Portfolio (1967)	13,37 x 13,37 x 7,12
La Boite (1967)	13,75 x 13,75 x 4,33
Blanc et citron (1968)	60,25 x 60,25
Vibration (1969)	6,5 x 21,62 x 4,75
Vibration bleue et jaune (1969)	21,25 x 25,16 x 17,33
La spirale (1969)	19,62 x 19,62 x 10,37
Ohne Titel (Vibration) (1969)	6,75 x 21,25 x 4,75
Anello (1971)	16 x 23,62 x 12,16
Tiges bleues et blanches (1974)	56,33 x 52 x 9,87
Permutation (1955-1978)	8,25 x 5,87 x 3,87
Escritura rosa panta (1976)	45,25 x 45,25
Escritura a centro Negro (1977)	49,25 x 72,5 x 9,87
Amb. 44 (1984)	40,16 x 40,16 x 6,33
Esfera Theospacio (1989/2008)	21,12 x 13,62 x 15,75
Mémoire de la liberté (1990)	22,5 x 10 x 6,5
Sans titre (c. 1990)	11,75
Composition cinétique (1991)	22,5 x 10 x 6,5
Pour le centenaire des jeux olympiques (1992)	24,75 x 35,37
Vibration blanche (1995)	37,37 x 45,25 x 6,75
Vibration bleue (2001)	7,12 x 4,33 x 1,62
Espace virtuel 2000 (2005)	19,62 x 19,62 x 1,16
Spirales 1955, from the Sotomagic Portfolio (1967)	13,37 x 13,37 x 7,12

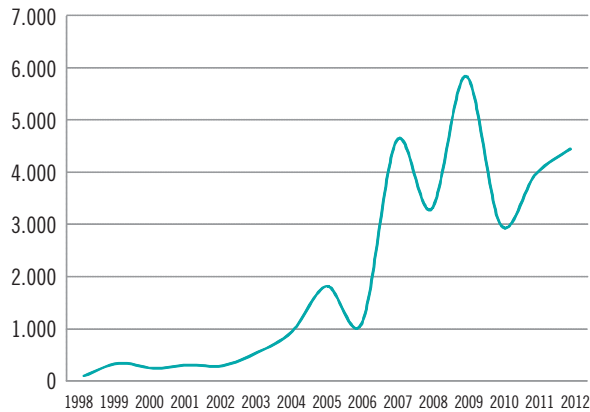
Fuente: artprice.com.

(costosas) deberían superar consistentemente el desempeño de la cartera. Al aplicar el método RSR, el autor no encontró apoyo para esta hipótesis. Pero mostró que existen casas de subastas en las que las obras de arte se venden a precios mayores (en promedio) que en otras.

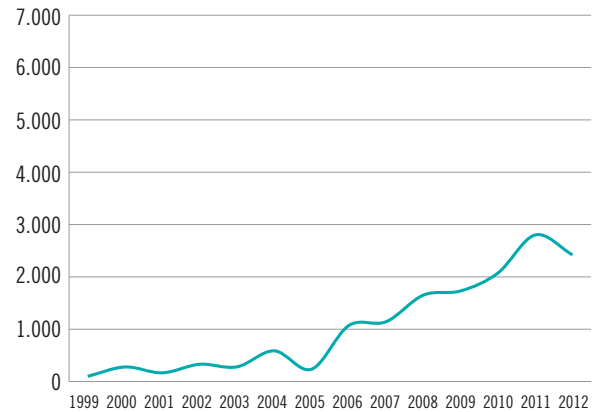
En la negociación de obras de arte participan no solo las casas de subastas sino también diferentes intermediarios:

Índice Cruz-Diez

(1998=100)

**Índice Soto**

(1999 = 100)



Fuente: artprice.com.

Nota: la descripción de la regresión de ventas repetidas a partir de la cual se elaboró el índice se encuentra en Gómez y Zambrano (2014).

galeristas, fundaciones, ferias, fondos de inversión y el mercado continuo. La gran ventaja que ofrece la existencia de precios de obras negociados en subastas es que están disponibles de manera objetiva para el público y para los investigadores; además, es posible construir series de datos para períodos largos.

Campbell (2008) elaboró un excelente resumen de los cuatro métodos existentes para construir un índice de precios del arte y concluyó que el arte tiene bajas correlaciones con otros activos, lo cual hace atractivo para los inversionistas mantener al menos una inversión pequeña dentro de su cartera, para diversificarla. Renneboog y Spaenjers (2013) compararon el método RSR con otros métodos e investigaron los determinantes de los precios y el rendimiento histórico del arte por medio de una regresión hedónica, con una muestra de 1,1 millones de obras de arte y más de 10.000 artistas. El retorno obtenido fue inferior al publicado por otros autores, como Goetzmann (1993) y Mei y Moses (2002), quienes utilizaron el RSR con muestras más pequeñas.

El retorno documentado por Renneboog y Spaenjers (2013) fue 3,97 por ciento anualizado en dólares entre 1957 y 2007. Encontraron que períodos específicos de aumento en la demanda de bienes de consumo de lujo y de movimientos estéticos en el mercado del arte determinaban grandes apreciaciones del arte correspondiente a algunos movimientos (específicamente, los de posguerra como el arte abstracto, el expresionismo y el arte pop). Concluyeron que la relación riesgo-retorno de la inversión en arte era mucho menos atractiva que la de otros tipos de activos financieros, los cuales ofrecen además una liquidez mucho mayor que la de las obras de arte.

Precios de obras de artistas contemporáneos venezolanos

En los últimos años ha crecido el interés, tanto en Venezuela como en el resto del mundo, por artistas venezolanos como Carlos Cruz-Diez, Jesús Soto, Armando Reverón, Arturo Michelena, Gego, Oswaldo Vigas y Alejandro Otero, entre otros. Este creciente interés ha llevado a que sus obras se coticen cada vez más en los mercados internacionales. Venezuela cuenta actualmente con 121 galerías de arte, distribuidas en catorce estados. El distrito Capital agrupa el mayor número de galerías (84), seguido por los estados Zulia (11) y

Miranda (8). Venezuela cuenta en la actualidad con una casa de subastas para obras de arte: Odalys Galería de Arte. Hasta los años noventa, las principales subastas se llevaban a cabo en la Sala Mendoza.

La información disponible permitió construir dos índices de precios: uno para las obras del maestro Carlos Cruz-Diez (basado en 22 observaciones o pares de ventas repetidas, en el período 1998-2012) y otro para las obras del maestro Jesús Rafael Soto (basado en 51 pares de ventas repetidas, en el mismo período).

Índice de precios de obras de Carlos Cruz-Diez

El rendimiento promedio geométrico anual de las obras de este gran maestro fue un impresionante 31 por ciento en dólares (1998-2012). Para poner en perspectiva el significado de este elevado rendimiento considere un caso particular de una venta repetida. La obra *Physichromie 122* se negoció en libras esterlinas al equivalente de 2.964 dólares en la casa Christie's de Londres el 3 de julio de 1998. La misma obra se vendió posteriormente en Sotheby's de Londres en libras esterlinas al equivalente de 106.494 dólares el 11 de febrero de 2010 (ambos precios no incluyen las comisiones de las casas de subastas, las cuales rondan el veinte por ciento por cada operación de compra y venta). Esto representa un rendimiento interanual de 34,8 por ciento, similar al obtenido para todas las ventas repetidas de Cruz-Diez consideradas en este estudio. De los catorce años de rendimientos, nueve reflejan rendimientos positivos. Se destacan los años 1999 y 2007, en los que el índice muestra retornos extraordinarios: 241,8 y 316,3 por ciento, respectivamente. Entre los cinco años en los cuales el rendimiento del índice fue negativo se destacan 2006 (-39,2 por ciento) y 2010 (-48,8 por ciento).

Índice de precios de obras de Jesús Soto

El rendimiento promedio geométrico anual de las obras de este gran maestro fue un también impresionante 28 por ciento en dólares (1999-2012). De los trece años de rendimientos, nueve reflejan rendimientos positivos. Los «picos» o variaciones positivas más llamativas del índice se observan en los años 2000 (178,3 por ciento), 2004 (109,3 por ciento) y 2006 (355 por ciento). El fallecimiento de Soto a finales de 2005 explica, en buena medida, el extraordinario incremento de precios experimentado por sus obras en 2006.

MÉTODO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ÍNDICES DE PRECIOS

Se utilizó el método de regresión de ventas repetidas (RSR, por sus siglas en inglés). Este método permite controlar la calidad de la obra (dado que se refiere a una misma obra de arte negociada en dos o más momentos) y evita el problema de explicar las diferencias de precios de obras con diferentes características. Además, el método permite controlar los sesgos de estimación por cambios composicionales y ofrece la ventaja de ser construido solamente con información de precios y fechas de ventas.

Para la construcción de los índices se utilizó una base de datos de obras de artistas contemporáneos venezolanos que han sido transadas al menos dos veces en subastas realizadas durante los últimos veinte años. Luego se verificaron los precios indicativos y las monedas objeto de las transacciones, así como las fechas de las negociaciones y las características de las obras (sus medidas). Se usó como moneda-base el dólar. Al validar los datos de las transacciones se verificó que realmente se materializara la venta; pues puede suceder que en las subastas, aunque una obra alcance un precio subastado (o «precio de martillo»), la obra no sea vendida. Esto se debe, principalmente, a que el precio está por debajo del «precio de reserva»: el precio mínimo al cual el vendedor está dispuesto a ceder la obra (sin incluir las comisiones). Se excluyó este tipo de transacciones de la muestra de datos, pues no brinda información concreta de valoración y, además, algunas casas de subastas ofrecen información sobre el precio de reserva y otras no.

El período específico para el estudio de las transacciones comenzó con la primera obra subastada para la cual se consiguió una venta subsecuente de la misma obra en una fecha posterior. Seleccionadas las fechas de corte entre el 21/11/1989 y el 6/12/2012, se verificaron todas las obras con precio de remate o «martillo». De cada una se obtuvo la siguiente información:

- Nombre del artista
- Título y año de la obra
- Medidas de la obra
- Casa de subastas
- Precio de martillo o remate
- Fecha de la transacción
- Tipo de obra (pintura, escultura, fotografía, dibujo, ilustración)
- Tasa de cambio oficial y tasa referencial de mercado alternativo del dólar (para el caso de las obras transadas en bolívares)

Durante la construcción de la muestra se pudo observar que la «Serie Jai-Alai» de Jesús Soto presentaba varias versiones, con diferentes tipos de esculturas y pinturas, y diferentes colores y composiciones. Al verificar que las descripciones de los datos de las obras transadas no eran explícitas se tomó la decisión de excluir estas obras, para evitar el error de utilizar información que no constituyera pares de transacciones de obras iguales. También se pudo observar que la obra «Sin título» (1968), de Jesús Soto, presentaba cotizaciones en dos días consecutivos, una el 1 de junio de 2010 por 5.536 dólares y otra el 2 de junio de 2010 por 10.393 dólares, lo cual generaba un retorno de 87,73 por ciento en el transcurso de una noche. Por considerar que esta transacción representaba una distorsión importante de los datos, también fue excluida.

Número de obras subastadas y casas de subastas

	Carlos Cruz-Diez	Jesús Soto
Número	16	43
Fechas	24/11/1992 - 6/12/2012	16/5/1991 - 20/11/2012
Casas	Artcurial, París Christie's, Londres y Nueva York Christophe Joron-Derem, París Cornette de Saint-Cyr, París Coutau-Bégarie, París FAAM-Fine Art Auctions, Miami Germann Auktionshaus, Zúrich Granville Enchères, París Ketterer, Hamburgo Lempertz, Colonia Lombrail Teucquam, París Louiza Auktion, Bruselas Meeting Art, Vercelli Millon & Associés, París Nagel, Stuttgart Neumeister, Múnich Odalys, Caracas Palais Des Beaux-Arts-Servarts, Bruselas Piasa, París Pierre Berge & Associates, Bruselas Sotheby's, Ámsterdam, Londres, Milán y Nueva York Sturges Andreas, Dusseldorf Tajan, París Van Ham Kunstauktionen, Colonia	Artcurial, París Bloomsbury Auctions, Londres Bonhams & Butterfields, Los Ángeles Bukowskis, Estocolmo Christie's, Londres, Nueva York y París Cornette de Saint-Cyr, París De Vuyst, Lokeren Dorotheum, Viena Est-Ouest Auctions, Hong Kong FAAM-Fine Art Auctions, Miami Fineart, Milán Galleria Pananti Casa d'Aste, Florencia Granville Enchères, París Hampel Kunstauktionen, Múnich Hodgins, Calgary Ketterer Kunst GmbH, Múnich Koller, Zúrich Lempertz, Colonia Louis C. Morton, México Meeting Art, Vercelli Odalys, Caracas y Madrid Phillips de Pury, Nueva York Piasa, París Quittenbaum, Múnich Sala Retiro, Madrid Schuler Auktionen, Zúrich Sloan's Gallery, Miami Sotheby's, Ámsterdam, Londres, Milán y Nueva York Subastas Segre, Madrid Tajan, París Treadway-Toomey Gallery, Cincinnati Van Ham Kunstauktionen, Colonia Villa Grisebach, Berlín Von Zezschwitz Kunst und Design, Múnich Wannenes, Génova Wright Auction, Chicago

Fuente: artprice.com.

Rendimiento y riesgo de los índices de precios de obras de Cruz-Diez y Soto comparados con índices tradicionales (porcentajes)

	Rendimiento (media)	Riesgo (desviación estándar)
Soto	27,78	111,35
Cruz-Diez	31,13	106,09
SPXT	4,74	18,90
T10Y	-2,53	30,81

Nota: SPXT significa Standard & Poor's 500 Total Return y T10Y significa letras del Tesoro de Estados Unidos a diez años.

Fuente: artprice.com.

Rendimiento y riesgo

Los rendimientos anuales calculados, a partir de los dos índices de ventas repetidas, fueron comparados con índices de instrumentos de inversión tradicionales: la media de los retornos de acciones de empresas de Estados Unidos por medio del Índice Standard & Poor's 500 Total Return (4,74 por ciento) y la media del retorno anualizado de las letras del Tesoro de Estados Unidos a diez años (-2,73 por ciento). Tanto el índice Cruz-Diez (31 por ciento) como el índice Soto (28 por ciento) mostraron mayor rentabilidad anual para el período comprendido entre 1998 y 2012.

Los índices de precios de las obras de estos dos artistas venezolanos superaron con creces la rentabilidad de otros indicadores financieros durante el período de estudio. También el riesgo —volatilidad medida con la desviación estándar de cada índice— fue significativamente mayor para las obras de Cruz-Diez y Soto que para el Standard & Poor's 500 Total Return y las letras del Tesoro de Estados Unidos a diez años, durante el mismo período.

Correlaciones

En el caso del índice de precios de las obras de Soto se puede observar una correlación ligeramente negativa con instrumentos de inversión tradicionales, similar a la encontrada en otros trabajos, en los cuales el desempeño del arte suele tener una correlación baja o negativa con los mercados de renta variable y renta fija. Por su parte, la correlación de los rendimientos de las obras de Cruz-Diez con los instrumentos tradicionales es positiva, aunque baja. La inversión en índices que reflejen el desempeño de la cotización de las obras de ambos maestros puede ser favorable desde el punto de vista de la diversificación de una cartera, si se tiene en cuenta su alta rentabilidad y correlación negativa o baja con instrumentos tradicionales, sin perder de vista la volatilidad de esta opción de inversión.

La correlación negativa, aunque baja, entre los índices Soto y Cruz Diez es un tanto sorpresiva, pues ambos artistas

Correlaciones entre los índices Cruz-Diez y Soto, y los índices tradicionales

	Soto	Cruz-Diez	SPXT
Soto			
Cruz-Diez	-0,38		
SPXT	-0,04	0,34	
T10Y	-0,08	0,34	0,70

Nota: SPXT significa Standard & Poor's 500 Total Return y T10Y significa letras del Tesoro de Estados Unidos a diez años.

Fuente: artprice.com.

pertenecen a la corriente cinética y su ascenso suele considerarse simultáneo en el mundo de las artes. En todo caso, la marcada tendencia al alza de los precios de las obras de ambos artistas es muy similar.

Una nota de cautela

Los resultados de este trabajo pueden ofrecer un panorama exagerado de los beneficios de la inversión en arte. Ello se debe a que la información se refiere a dos artistas mundialmente reconocidos y cuyas cotizaciones han estado en franco ascenso, particularmente desde mediados de los años noventa. El escaso número de obras negociadas en subasta de otros artistas venezolanos no permite construir índices representativos de esos artistas. Además, los rendimientos reportados no incluyen las comisiones por negociar obras en subastas ni cualquier impuesto que pueda ser aplicado. 

REFERENCIAS

- Baumol, W. (1986): «Unnatural value: or art investment as floating crap game». *American Economic Review*. Vol. 76. No. 2.
- Campbell, J. (2008): «Art as a financial investment». Papel de trabajo inédito. Rotterdam: Maastricht University.
- Goetzmann, W. (1993): «Accounting for taste: art and the financial markets over three centuries». *American Economic Review*. Vol. 83. No. 5.
- Gómez, M. y Zambrano, J. C. (2014): «Construcción de un índice de precios de artistas contemporáneos venezolanos». Trabajo presentado para la obtención del grado de Magister en Finanzas. Caracas: IESA.
- McAndrew, C. (2014): «TEFAF Art Market Report 2014». Maastrich: The European Fine Art Foundation.
- Mei, J. y Moses, M. (2002): «Art as an investment and the underperformance of masterpieces». Papel de trabajo inédito. Nueva York: Stern School, New York University.
- Pesando, J. (1993): «Art as an investment: the market for modern prints». *American Economic Review*. Vol. 83. No. 5.
- Renneboog, L. y Spaenjers, C. (2012): «Buying beauty: on prices and returns in the art market». *Management Science*. Vol. 59. No. 1.



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER



0212-555.42.63
ediesia@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.

CUANDO EL TAMAÑO IMPORTA: EL CASO DE LOS MEGABANCOS

Carlos Jaramillo

La crisis financiera de 2008 dejó claro que la existencia de megabancos, tales como J.P. Morgan o HSBC, constituye un gran desafío para los organismos reguladores. Estas organizaciones tienen suficiente peso para afectar los precios de los mercados donde participan, y pueden crear inestabilidad en los mercados financieros cuando sus tácticas de negocios no funcionan.

LOS REGULADORES han enfrentado el desafío de controlar gigantescas instituciones financieras, y de exigirles mayores requisitos de capital para reducir sus dimensiones y hacerlas más robustas. Ahora bien, si reducen su participación en el mercado financiero internacional, surge una pregunta que no puede echarse a saco roto: ¿quién llenaría el vacío que estas instituciones dejarían en ese complejo entramado de transacciones? Evidencias anecdóticas sugieren que los megafondos de pensiones y otras organizaciones privadas, como los fondos de cobertura, poco a poco están empezando a expandir su papel como intermediarios financieros, al tratar de aumentar la rentabilidad de las carteras a su cargo en un mundo de bajas tasas de interés.

El escándalo ocasionado el pasado 12 de noviembre de 2014 por la Autoridad de Conducta Financiera (FCA, por sus siglas en inglés), del Reino Unido, cuando reveló los resultados de la investigación conjunta de los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido y Suiza sobre cinco grandes bancos internacionales acusados de manipular transacciones en el mercado internacional de cambios de moneda y que se tradujo en una serie de multas en el orden de los 4.500 millones de dólares, coincidió con un pronunciamiento del G-20, en el que se exige a bancos como los multados magnitudes de capital que pueden duplicar los recomendados por el Acuerdo de Basilea. La lógica de la recomendación es que existen treinta instituciones bancarias internacionales que, por su tamaño y relevancia en distintos mercados, pueden llegar a producir pérdidas que pondrían en peligro la salud del sistema financiero internacional.

Carlos Jaramillo, profesor del IESA.

La crisis financiera de 2008 y los subsecuentes escándalos protagonizados por algunos de los bancos que pertenecen al grupo de los treinta grandes que señalan los reguladores del G-20 muestran el lado oscuro de la existencia de las grandes instituciones financieras internacionales. Pero surge una pregunta inquietante: ¿qué papel cumplen las grandes instituciones bancarias en el complejo entramado de transacciones de los mercados financieros internacionales?

El adiós del Deutsche Bank

El 17 de noviembre de 2014, a escasos tres días de la multa a los megabancos ingleses, estadounidenses y suizos, el Deutsche Bank anunció que dejaría de actuar como intermediario en los mercados de créditos de insolvencia (CDS, por sus siglas en inglés) sobre deuda corporativa y títulos soberanos, para concentrarse en la intermediación de CDS de índices de deuda. Los inversionistas institucionales usan estas pólizas de seguro contra insolvencia de bonos, no solo para cubrir sus posiciones en títulos de deuda, sino también para apostar a la dirección en la que se moverán los mercados de bonos si se producen noticias que puedan cambiar las percepciones sobre la capacidad de pago de los emisores de deuda.

El mercado de CDS tuvo sus comienzos en 1998, con un volumen muy discreto de transacciones, pero llegó a alcanzar un máximo de valor nominal (montos asegurados) de 32 billones de dólares en el año 2007, según estimaciones del Banco de Basilea. Lamentablemente, estos instrumentos tuvieron un papel protagónico muy negativo en la crisis financiera de 2008, cuando quedó de manifiesto que los grandes bancos internacionales tomaban posiciones en estos instrumentos sin aportar suficientes colaterales para dar soporte al riesgo asumido. En este contexto, los colaterales son simplemente magnitudes robustas de capitalización bancaria.

A partir de 2010, con la promulgación de la ley Dodd-Frank (ley marco para el sector financiero en Estados Unidos), los intermediarios en el mercado de CDS se vieron obligados no solo a aumentar su capital —lo que redujo su rentabilidad—, sino también a redireccionar sus operaciones a cámaras de compensación mediante las cuales los reguladores podían tener una idea más clara de los volúmenes de operaciones realizados y las potenciales exposiciones a pérdidas de tales intermediarios. Aunque los CDS sobre títulos individuales no se transan aún por medio de cámaras de compensación es cuestión de tiempo para que lo hagan, lo cual aumenta los requisitos de inversión de los intermediarios, debido a los colaterales que exigen estas cámaras (que además cobran comisiones por participar en la intermediación).

No obstante que las cámaras de compensaciones, y las nuevas exigencias de información, se han ido desarrollando a una velocidad menor que la deseada por los reguladores, tanto en Estados Unidos como en Europa, la intención de controlar mejor estos mercados es una aspiración a la que los reguladores no están dispuestos a renunciar, ni siquiera bajo la presión del cabildéo de los grandes bancos. El tamaño actual del mercado de CDS sobre títulos individuales es del orden de 17 billones de dólares, sustancialmente inferior a los niveles del año 2007.

La salida de un actor tan relevante como el Deutsche Bank es una noticia preocupante, porque es un indicio claro de la reducción de liquidez que vienen sufriendo desde 2007 los mercados de renta fija, tanto en el segmento de operaciones de contado (compra y venta de bonos) como en el de instrumentos derivados. La reducción de liquidez vuelve menos eficientes a los mercados financieros.

La propuesta de la Reserva Federal al control de los megabancos

No había terminado aún de disiparse el escándalo de las multas a los manipuladores del mercado de monedas cuando la Reserva Federal de Estados Unidos publicó, el 9 de diciembre de 2014, una propuesta de capitalización para aquellos bancos denominados Organizaciones Globales Sistemáticamente Importantes (GSIO, por sus siglas en inglés). La propuesta incluye un método para identificar qué tipo de instituciones cae dentro de esa categoría y qué grado de capitalización deben mantener según su perfil de riesgo.

Las GSIO son instituciones suficientemente grandes para afectar al sistema financiero de un país, como consecuencia del fracaso de la ejecución de sus estrategias de negocios, y son candidatas naturales a pertenecer a esta categoría las treinta grandes instituciones identificadas por el comité de regulación bancaria del G-20. Pertenecen a este grupo, en Estados Unidos, Bank of America Corporation, The Bank of New York Mellon Corporation, Citigroup Inc., The Goldman Sachs Group,

Los megafondos de pensiones y otras organizaciones privadas, como los fondos de cobertura, poco a poco están empezando a expandir su papel como intermediarios financieros, al tratar de aumentar la rentabilidad de las carteras a su cargo en un mundo de bajas tasas de interés

Inc., JP Morgan Chase & Co., Morgan Stanley, State Street Corporation, y Wells Fargo & Company. Con la excepción de JP Morgan, que según las nuevas exigencias debería aumentar su capital en 21 millardos de dólares, el resto puede ajustarse muy rápidamente a los cambios y con holgura, pues tienen hasta el año 2019 para alcanzar la capitalización requerida.

El nuevo método propuesto por la FED, que entrará en vigencia a partir del 1 de enero de 2016 una vez terminada la ronda de consulta con la comunidad de negocios, exigirá una capitalización de hasta 450 puntos básicos sobre los estándares mínimos de Basilea III (uno por ciento equivale a cien puntos básicos) a las instituciones que tengan una alta dependencia de títulos de vencimiento a corto plazo adquiridos por inversionistas institucionales para financiar sus carteras de activos. A este esquema de financiamiento se atribuye buena parte del incremento de riesgo experimentado por los mercados de créditos durante la crisis financiera internacional de 2008.

La Oficina de Estabilidad Financiera, organismo asesor en temas bancarios del G-20, recomienda una capitalización adicional de hasta 250 puntos básicos por encima del siete por ciento exigido por Basilea III, por lo que los grandes bancos estadounidenses estarán sometidos a mayores exigencias de capitalización que sus competidores internacionales, lo que afectará su rentabilidad accionaria. Se calcula que un incremento de uno por ciento de capital reduce la rentabilidad accionaria en 1,1 por ciento.

The Goldman Sachs Group y Morgan Stanley serán las instituciones que acusarán mayor castigo con estas magnitudes de capitalización, porque el 35 por ciento de sus pasivos proviene de los títulos objeto de la regulación. Ambas instituciones tienen sus raíces en el negocio de banca de inversión, donde el financiamiento con títulos de corto plazo es una práctica universal, y se transformaron en *holdings* bancarios en 2008 para

tener acceso a la red de auxilio financiero de la FED en caso de necesitarlo. Sin embargo, en términos absolutos, JP Morgan es la institución financiera que mayor uso hace del financiamiento con papeles de corto plazo (483 millardos de dólares), seguida por Citigroup (432) y Bank of America (407).

¿Qué espera la Reserva Federal con esta medida? En principio, reducir el tamaño de las GSIO y, en consecuencia, la amenaza que podrían representar para el sistema financiero en caso de quiebra. La regla de capitalización adicional castiga con mayor capital no solo a las entidades de mayor tamaño sino también, dentro de ese grupo, a aquellas con estructuras de negocios más complejas, más proclives a trabajar simultáneamente en varios mercados, a actuar como grandes intermediarios en los mercados de materias primas y de títulos de deuda, por lo que instituciones como JP Morgan y Citibank se verán más afectadas que Wells Fargo, un banco que se dedica

El efecto indeseado de limitar la existencia de los megabancos al regularles la proporción de activos destinados a la tenencia de carteras propias, y más recientemente, al obligarles a mantener mayores magnitudes de capital que el resto de sus competidores, es la reducción de liquidez en los mercados secundarios de bonos, divisas y tasas de interés

a las clásicas operaciones de banca comercial en un radio de alcance nacional y con discreta presencia en negocios de banca de inversión.

Para que esta medida sea efectiva las grandes instituciones deben llegar a la conclusión de que poseer estructuras más complejas no es rentable. De ser este el caso, en los próximos años deberán ocurrir reestructuraciones de las carteras de negocios de las GSIO y otras instituciones que, con su crecimiento, pudieran alcanzar ese estatus.

Los GSIO y los mercados secundarios

Aunque el aumento de los requisitos de capital pudiera desestimular a largo plazo la existencia de grandes bancos, queda por resolver un asunto muy relevante sugerido por acontecimientos como la salida del Deutsche Bank del mercado de CDS de títulos individuales: el de los vacíos en los mercados secundarios que dejarían las GSIO al reducir su tamaño. Surge entonces la pregunta de quién está en capacidad de llenarlos.

El espíritu de la ley de regulación del sistema financiero de Estados Unidos promulgada en el año 2010, conocida con el nombre Dodd-Frank Act, era tratar de impedir que los grandes bancos utilizaran depósitos del público para fi-

nanciar sus carteras de inversión, en un momento en que tales carteras y otros negocios asociados a su tenencia se habían transformado en las principales fuentes de ganancias de estas empresas. Para que tales carteras de inversión fuesen especialmente rentables se desarrolló un modelo de negocios en que los megabancos actuaban como importantes intermediarios (*market makers*) en los mercados de divisas, deuda y tasas de interés, y simultáneamente mantenían inversiones propias en estos instrumentos. El éxito de la actividad se basaba no solo en el hecho de que, al ser intermediarios, compraban y vendían títulos a precios muy convenientes, sino también en que el costo de los fondos con que financiaban la intermediación y la posesión de carteras propias era muy bajo, porque lo hacían con depósitos del público o mediante la emisión de títulos de deuda a muy corto plazo.

Cuando hechos impredecibles reducen la liquidez de los mercados de deuda de corto plazo, como sucedió en octubre de 2008 con la quiebra de Lehman Brothers, los bancos se ven en la necesidad de vender títulos de sus carteras para pagar a sus proveedores de financiamiento de corto plazo. Esto produce un efecto dominó que deprime los precios de todos los instrumentos de deuda de oferta pública del sistema financiero. Tal efecto dómino es a los megabancos lo que las clásicas corridas de depósitos del público a las instituciones de menores dimensiones. Por ello, la Dodd-Frank Act, en aras de dar más estabilidad al sistema, apuntó a reducir las proporciones de carteras propias que los bancos podrían mantener. Si bien la restricción se aplica por igual a bancos grandes y pequeños, este es fundamentalmente un negocio de megabancos.

A medida que el tiempo fue pasando y los reguladores del G-20 entendieron mucho más en detalle el mencionado efecto dominó —que incluye la participación de instituciones no reguladas antes de la promulgación de la Dodd-Frank Act conocidas como «bancos a la sombra»—, se comenzó a reconocer que la inestabilidad era causada no solo por la existencia de las carteras propias de los megabancos sino también por la corta duración de las fuentes de financiamiento de tales carteras. El problema regulatorio se reconoce más complejo cuando se hace evidente que parte de la rentabilidad de estas actividades es consecuencia de que el financiamiento de corto plazo es sustancialmente más económico a la escala en que se manejan los megabancos.

El efecto indeseado de limitar la existencia de los megabancos al regularles la proporción de activos destinados a la tenencia de carteras propias, y más recientemente, al obligarles a mantener mayores magnitudes de capital que el resto de sus competidores, es la reducción de liquidez en los mercados secundarios de bonos, divisas y tasas de interés. El meollo del asunto es que se necesitan intermediarios con gran músculo económico para que los usuarios finales siempre tengan una contraparte para transar bonos, divisas y derivados.

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE

José Malavé



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad

¿Es posible la existencia de un modelo de negocios que, sin depender del fondeo barato que dan los depósitos del público y la emisión de títulos de deuda de corto plazo, capte el volumen de capital requerido para ser un fuerte intermediario en los mercados secundarios de títulos financieros? Muy probablemente, la respuesta es no, si se concibe el sistema financiero internacional con las premisas sobre las cuales ha funcionado en los últimos veinte años.

Las GSIO no van a renunciar sin dar la pelea al gran negocio que representa la intermediación de títulos valores y la tenencia de carteras propias de títulos valores. Aunque han reducido notoriamente su participación en el mercado secundario de bonos, es indudable que seguirán haciendo cabildeo para que las reglas hoy vigentes se relajen. La efectividad de tal cabildeo no es muy evidente, pero no hay que menospreciar su impacto a largo plazo.

Cuando se analizan en detalle eventos como la manipulación del mercado de divisas se evidencia que las grandes instituciones tienen problemas para vigilar y controlar el riesgo al que las exponen los grupos de *traders* que contratan para hacer intermediación de títulos valores y manejar sus carteras. Si este problema pudiesen trabajarlo en conjunto los reguladores y los directivos de más alto nivel de las instituciones financieras —mediante la promoción de organizaciones centralizadas para ejecutar transacciones y el empleo de tecnologías que vigilen los mercados en tiempo real—, es posible que las megainstituciones pudieran recuperar parte de los mercados que han tenido que abandonar. Es de esperarse que los niveles de rentabilidad producidos en estos nuevos arreglos institucionales no sean tan atractivos como los obtenidos en los años previos a la crisis de 2008, pues los mercados opacos tienden a beneficiar extraordinariamente a los actores de mayor tamaño que manejan más información.

Promover la liquidez de los mercados secundarios de títulos financieros debe ser un punto relevante de la agenda de regulación posterior a la crisis de 2008. No lo ha sido hasta ahora, porque ha sido mucho más urgente estabilizar el sistema y crear los muros de contención para que no se repita una crisis financiera de las magnitudes de la reciente, sobre todo cuando los bancos centrales de Estados Unidos, Inglaterra, Japón y la Eurozona han expandido sus balances mediante la inyección de grandes cantidades de efectivo que son simultáneamente un problema y una bendición.

Un enfoque darwiniano

Si en el ecosistema de los mercados secundarios de títulos valores va quedando libre el espacio previamente ocupado por los megabancos, casi por el mandato de «fuerzas evolutivas» alguien debería asumir ese papel. Un reporte reciente de la calificadora de riesgo Fitch sugiere que los megafondos de pensiones están empezando poco a poco a llenar este espacio al expandir su papel como intermediarios financieros, al tratar de aumentar la rentabilidad de las carteras a su cargo en un mundo de bajas tasas de interés.

El entorno económico de bajas tasas de interés ha obligado a estos megafondos a manejar sus recursos mediante la rotación más frecuente de sus carteras de bonos, la toma de posiciones en divisas y el compromiso de financiar proyectos de infraestructura y de otorgar garantías y líneas de créditos temporales, tal como lo han hecho hasta ahora casi exclusivamente los bancos y las compañías de seguros. Tienen algunas ventajas comparativas para cubrir el papel de proveedores de liquidez en los mercados secundarios de títulos financieros. A diferencia de las instituciones financie-

ras, no dependen de financiamiento de corto plazo, reciben mensualmente dinero fresco proveniente de las cotizaciones de sus afiliados y sus salidas de efectivos son mucho más estables y predecibles, por mencionar algunos atributos.

Cuando se piensa en los fondos de pensiones como parte del nuevo grupo de proveedores de liquidez en los mercados financieros secundarios surge, por analogía, la tentación de pensar que los grandes conglomerados de se-

Promover la liquidez de los mercados secundarios de títulos financieros debe ser un punto relevante de la agenda de regulación posterior a la crisis de 2008. No lo ha sido hasta ahora, porque ha sido mucho más urgente estabilizar el sistema y crear los muros de contención para que no se repita una crisis financiera de las magnitudes de la reciente

guros podrían también prestar ese servicio. Sin embargo, este es un camino que les está vedado, porque los reguladores del G-20, basados en la experiencia de la crisis financiera de 2008, desarrollaron en 2014 un juego incipiente de requisitos adicionales de capital a siete corporaciones del mundo de seguros consideradas potenciales generadoras de riesgo sistémico. Son parte de las llamadas «aseguradoras globales sistemáticamente importantes»: Allianz SE, American International Group, Inc., Assicurazioni Generali S.p.A., Aviva plc, Axa S.A., MetLife, Inc., Ping An Insurance (Group) Company of China, Ltd., Prudential Financial, Inc., y Prudential plc. La regulación de las grandes empresas de seguros apunta a limitar su participación en el mercado de derivados, lo que reduce su flexibilidad para actuar en los mercados financieros de corto plazo.

Los grandes fondos de cobertura (*hedge funds*), que levantan importantes volúmenes de capital para montar estrategias financieras sofisticadas y riesgosas, también podrían incursionar en el negocio de la provisión a los mercados financieros. A partir de la promulgación de la Dodd-Frank, en 2010, estas organizaciones pasaron a formar parte del circuito de instituciones reguladas por las autoridades financieras estadounidenses. Esto ha permitido eliminar conductas predatorias de algunos administradores de estas instituciones y producir valiosa información sobre el desempeño del sector, que adolecía de gran opacidad antes de 2010.

La presencia de nuevos actores creará nuevos desafíos para los reguladores. Pero habrá que esperar para ver cuál ecosistema financiero surge alrededor de los temas de provisión de liquidez para entender cuáles serán las prioridades de los reguladores.

¿El futuro?

El nuevo mundo que se perfila en Wall Street y en las capitales financieras de Europa se caracteriza por la migración del capital intelectual que hasta ahora trabajaba en los megabancos en el manejo de sus carteras institucionales. Estos profesionales buscarán instituciones con suficiente capital y menos restricciones para jugar en mercados como el de los CDS de títulos individuales. El gran reto de los megabancos es encontrar nuevas líneas de negocios que justifiquen sus grandes estructuras. Definitivamente, las llamadas GSIO no la tienen fácil. ■

LA INDUSTRIA DEL CINE

Ángel Ricardo Gómez, periodista

Los datos sobre la industria cinematográfica mundial muestran enormes abismos entre países, en variables esenciales del negocio: producción, consumo e ingresos. Los primeros diez productores de películas aportan alrededor de 65 por ciento de la producción mundial, encabezados por India (que alcanzó el primer lugar desde principios de siglo y se ha afianzado en él), Estados Unidos y China.

La producción cinematográfica mundial creció entre 2005 y 2011 (último año del que la Unesco ofrece datos), a una tasa de 39 por ciento por año.

Durante este período, aproximadamente 100 países produjeron largometrajes de calidad profesional para exhibición en cine, con un promedio de producción de 5.987 largometrajes por año. Las cifras también demuestran que desde el año 2008 existe un estancamiento en la producción cinematográfica a escala mundial, con una producción total de aproximadamente 6.500 estrenos por año durante los últimos cuatro años según los datos disponibles (Unesco, 2013: 10).

Los países que registraron los mayores aumentos en su producción entre 2005 y 2011 fueron: China (125 por ciento), Reino Unido (182) y Corea del Sur (148). Otros países con aumentos significativos fueron Alemania (45), España (40) e Italia (58).

Producción mundial de largometrajes para exhibición en cines 2005-2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Largometrajes	4.818	5.284	5.760	6.454	6.475	6.548	6.573
Países	81	79	85	89	93	82	76

Nota: películas de calidad profesional producidas con la exhibición comercial como objetivo principal; no se incluye la producción de Nigeria por su carácter no profesional. Fuente: Unesco (2013).

Diez primeros países productores cinematográficos, 2005-2013 (número de largometrajes)

	2013	2005-2012 (promedio anual)
India	1.602	1.253
Estados Unidos	499	722
China	638	471
Japón	591	431
Francia	270	244
Reino Unido	239	237
Alemania	236	192
España	230	176
Corea del Sur	207	146
Italia	167	135

Nota: el dato anual de India corresponde a 2012, no se incluye a Nigeria y China no incluye a Hong Kong. Fuente: Unesco (2013), datos 2005-2011, y Statista (<http://www.statista.com/statistics/252727/leading-film-markets-worldwide-by-number-of-films-produced/>), datos 2012-2013.

China se consolidó en 2014 como el segundo mercado de cine más grande del mundo, con un crecimiento de dos dígitos en recaudación de taquilla y número de espectadores. La recaudación por taquilla en 2014 sumó 4.840 millones de dólares, 36 por ciento más que el año anterior, según informó la Administración General Estatal de Prensa, Publicación, Radio, Cine y Televisión de China (Sipse, 2015). Si bien en producción hubo una merma (en 2014 produjo 618 filmes, veinte menos que en 2013), acudieron 830 millones de personas a las salas, 34,5 por ciento más que en 2013.

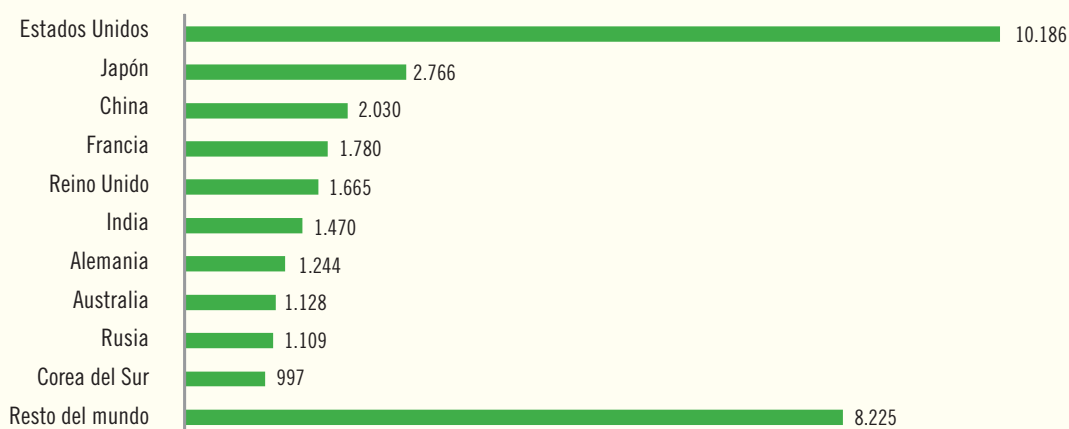
El crecimiento en producción y número de espectadores fue, sin duda, importante en China; pero, en recaudación, Estados Unidos se mantiene a la cabeza, incluso por encima de India, que lidera la producción. En el caso de China, 66 filmes —36 producidos localmente— rebasaron cada uno los cien millones de yuanes de ingresos (poco más de 16 millones de dólares). Las películas chinas también generaron ingresos en el exterior: 1.870 millones de yuanes (301,3 millones de dólares), un crecimiento de 32 por ciento con respecto a 2013. El mercado estadounidense recaudó en taquilla 10.205 millones de dólares, con 1.251 millones de boletos vendidos a un precio promedio de 8,16 dólares (Sipse, 2015).

Durante las últimas décadas la tasa de crecimiento económico de China fue enorme, comparada con las de la mayoría de las economías de los países desarrollados. Este crecimiento se manifestó en el mercado cinematográfico: en 2012 China se convirtió en el segundo consumidor de largometrajes más importante del mundo. Durante el mismo período, el mercado de Estados Unidos se estancó o creció muy poco: «Si esta tendencia continúa, para el año 2020 China superará a Estados Unidos como líder mundial del mercado cinematográfico» (Unesco, 2013: 25).

El mercado cinematográfico chino experimentó, durante la última década, un crecimiento entre cuatro y cinco veces más rápido que su producto interno bruto (cuyo crecimiento es uno de los más acelerados del mundo) y el desarrollo de su mercado cinematográfico ha sido aún más impresionante. Entre 2005 y 2011, la recaudación creció a un promedio de 43 por ciento por año (cincuenta por ciento en el período 2008-2011), mientras que la recaudación del mercado cinematográfico de Estados Unidos creció apenas 2,2 por ciento por año (Unesco, 2013).

Recaudación en taquilla 2011

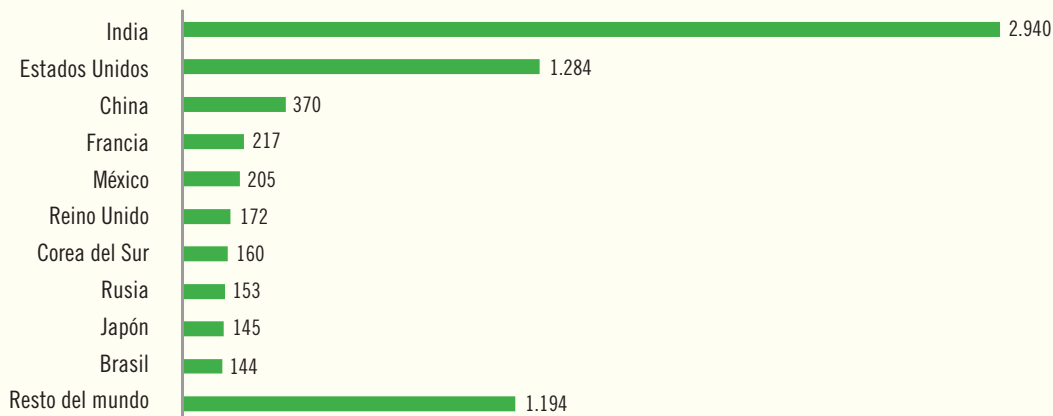
(millones de dólares)



Fuente: Unesco (2013).

Número de entradas de cine vendidas 2011

(millones)



Fuente: Unesco (2013).

Países con mayor frecuencia de asistencia al cine 2011

(número de veces al año por habitante)

Mundo		América Latina	
Islandia	5,3	México	1,9
Singapur	4,6	Argentina	1,2
Estados Unidos	4,5	Chile	1,1
Australia	4,2	Perú	1,1
Irlanda	4,1	Venezuela	1,1
Francia	3,9	Ecuador	1,0
Corea del Sur	3,5	Colombia	0,9
Reino Unido	3,1	Brasil	0,8
Luxemburgo	2,7	Cuba	0,2
Noruega	2,6		

Fuente: Instituto de Estadística de la Unesco
(<http://data.uis.unesco.org>).

Países con mayor número de pantallas de cine por cien mil habitantes 2011

Mundo		América Latina	
Aruba	22,4	Aruba	22,4
Estados Unidos	14,0	México	4,9
Islandia*	13,4	Cuba	3,0
Irlanda	11,0	Costa Rica	2,8
Suecia	9,9	Argentina	2,2
Australia	9,8	Chile	2,0
Francia	9,7	Uruguay	2,0
España	9,7	Venezuela	1,7
Malta	9,6	Colombia	1,5
Noruega	9,6	Ecuador	1,5

* Datos de 2010.
Fuente: Instituto de Estadística de la Unesco
(<http://data.uis.unesco.org>).

América Latina
México, Brasil y Argentina son los mercados cinematográficos más importantes de la región. Brasil ingresó a la lista de los primeros diez países del mundo y ostenta la mayor cantidad de entradas obtenida por un país latinoamericano durante la última década. Mientras que México se ubica en el puesto cinco entre los países con la mayor cantidad de pantallas del mundo.

En 2011 América Latina recaudó 1.600 millones de dólares, a un precio promedio de las entradas de 4,50 dólares y con 417 millones de boletos vendidos. Brasil y México juntos representaron de 65 a 75 por ciento de estas cifras (Unesco, 2013). Los espectadores de América Latina tenían acceso a unas 2.026 pantallas. En promedio, se realizaron 210 lanzamientos comerciales por año; se produjeron entre 5 y 130 películas nacionales por año, principalmente como resultado del apoyo recibido por los gobiernos durante varias décadas.

América Latina produjo alrededor de 2.400 largometrajes durante la primera década del siglo XXI. El fomento estatal en países como Argentina, Brasil y México se vio reflejado en la cantidad de largometrajes producidos. Argentina es el mayor productor de cine de toda América Latina. Con la ley argentina de cine de 1995 la producción filmica de ese país fue creciendo hasta duplicarse: durante el primer quinquenio, la media de producciones anuales era de sesenta largometrajes y durante el segundo fue de cien. No obstante, la crisis económica internacional que impactó a España —el principal coproductor de Argentina— y otros países hizo que la producción filmica argentina cayera desde 2009, y las condiciones para emprender nuevos proyectos fílmicos se han complicado (González, 2012).

América Latina: largometrajes producidos entre 2000 y 2011

(primeros diez países)

	2000-2009	2010	2011
Argentina	807	ND	100
Brasil	602	75	99
México	451	69	73
Chile	181	14	23
Cuba	169	9	14
Colombia	126	10	18
Venezuela	107	13	16
Uruguay	96	8	8
Bolivia*	60	ND	25
Perú	55	8	8

* Números aproximados.
Fuentes: González (2012), datos 2000-2009 (excepto Cuba); Unesco (2013), datos 2010-2011 (excepto Cuba); Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano (www.cinelatinoamericano.org/ocal/cifras.aspx), datos de Cuba 2000-2011.

Durante la primera década de este siglo se destacaron los casos de Brasil y Chile, que multiplicaron por tres su producción de largometrajes. Brasil produjo 31 películas en promedio durante la primera mitad del decenio, número que se incrementó a 90 durante el último lustro. Chile, por su parte, tuvo una media de diez filmes anuales en el primer lustro, y en el segundo ese número se elevó a 27, todo un récord para la cinematografía chilena.

La producción mexicana también tuvo un incremento destacado en la última década al multiplicar por dos veces y media su producción: si en el primer lustro la media de realizaciones alcanzaba los 26 filmes, en el segundo ese número subió hasta 65 filmes. En Venezuela, por su parte, el número de largometrajes realizados se duplicó durante la última década: de una media de ocho filmes durante la primera mitad a trece 13 en la segunda. Colombia presenta números similares: en los primeros cuatro años de la década producía unos nueve largometrajes anuales y pasó a producir 19 títulos en 2009.

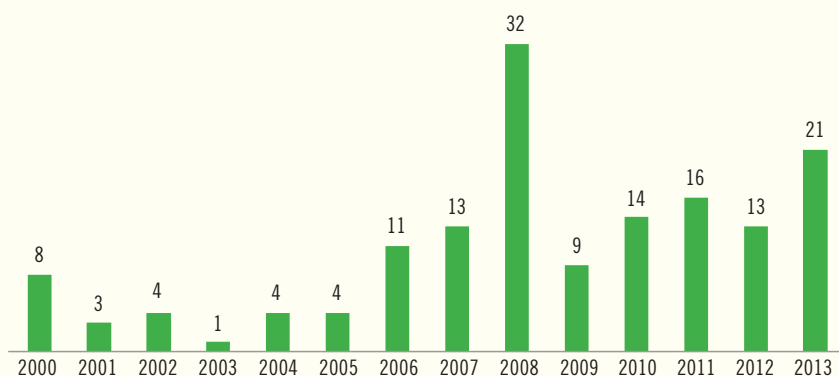
El cine venezolano
El cine nacional celebró en 2014 el récord de 4,4 millones de espectadores. El 19 de diciembre de 2014 Juan Carlos Lossada, presidente del Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC), escribió en su cuenta de Twitter: «79 premios internacionales, admisión en 250 festivales de cine [en 2013 se registraron 180, según Lossada], 4.400.000 espectadores y finalista al Óscar. #Bravo!». Según González (2012: 25):

Argentina encabezó con unos 800 estrenos la producción de esta década (2000-2010), y superó así a sus competidores naturales en la región, que en otros periodos fueron Brasil con 600 estrenos; y México; con 450. A partir de esto se ubicaron cinematografías emergentes en esta tabla de posiciones: Chile, 180 estrenos; Colombia, 120 estrenos; Venezuela, 110 estrenos.

La recaudación también ha sido importante. Venezuela está entre los países que mostraron aumentos importantes en su recaudación durante el período 2006-2011, junto con Bielorrusia, Rumania y Ucrania. No obstante, «la mayor parte de estos países representan mercados pequeños y en algunos el aumento está basado en altas tasas de inflación, como es el caso de Argentina, Bielorrusia y Venezuela» (Unesco, 2013: 15).

Venezuela ha pasado de un desolador 2003, con una película estrenada y apenas 31 espectadores, a un auspicioso 2013 con 21 cintas estrenadas y casi dos millones de espectadores, cifra que saltó a más de 4 millones al año siguiente. Según estadísticas de Cinematográfica Blancica, existen 447 pantallas comerciales en el país; de estas, 236 son digitales (113 de ellas en 3D) y 211 proyectan en formato 35 mm. «Esas 447 pantallas están en 74 cines. Y aunque no manejo datos precisos, me atrevo a decir que al menos 95 por ciento de estas pantallas están en centros comerciales», comenta José Pisano, gerente de Blancica. No hay cifras oficiales con respecto al total de salas comunitarias.

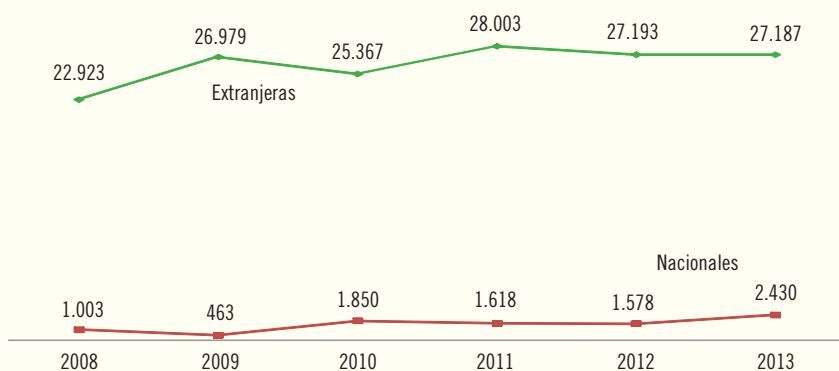
Cine venezolano: películas estrenadas 2000-2013



Fuente: Centro Nacional Autónomo de Cinematografía, «Obras cinematográficas venezolanas estrenadas», Caracas, junio de 2014.

En 2014 acudieron casi treinta millones de espectadores al cine, solamente en salas comerciales. La cantidad de personas que ven cine foráneo —principalmente cine comercial estadounidense— se ha mantenido relativamente estable. Abdel Güerere, presidente de la Asociación Venezolana de Exhibidores de Películas, señala que hay una relación directa entre número de salas y número de espectadores: como el número de salas (al menos las comerciales) no ha registrado grandes aumentos en los últimos años, tampoco ha crecido el de espectadores.

Venezuela: número de espectadores por origen de las películas 2008-2013 (miles)



Fuente: Centro Nacional Autónomo de Cinematografía: «Exhibición de largometrajes en Venezuela». Caracas, junio de 2014.

Una ley de 2005 favorece a la cinematografía nacional y existe un fondo estable (Fonprocine) al cual contribuyen distintos actores de la industria (distribuidores, exhibidores, laboratorios, canales de televisión, productores). Sin embargo, la crisis de divisas ocasionada por la disminución del ingreso petrolero, en una industria que se surte de materia prima y herramientas en su mayoría importadas, podría poner en peligro la producción de los próximos años.

Referencias

- González, R. (2012): «Cine latinoamericano: entre las pantallas de plata y las pantallas digitales». En O. Getino (coord.): *Estudio de producción y mercados del cine latinoamericano en la primera década del siglo XXI*. La Habana: Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano.
- Sipse (2015): «Crece como "espuma" el cine chino, tanto en producciones como taquilla». <http://sipse.com/entretenimiento/cine-chino-logra-aumento-taquilla-audience-2014-130359.html>. Consulta: 21 de enero de 2015.
- Unesco (2013): «Mercados emergentes y la digitalización de la industria cinematográfica: análisis de la encuesta internacional del UIS del año 2012 sobre las estadísticas de largometrajes». Montreal: Instituto de Estadística de la Unesco. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/IP14-2013-cinema-survey-analysis-es.pdf>. Consulta: 20 de enero de 2015.

Nota: Virgilio Armas colaboró en la recolección de datos.

SUPERCOMPRA: ABASTECERSE CON PEQUEÑOS AGRICULTORES ANDINOS

Después de realizar un importante esfuerzo en incorporar a pequeños productores como proveedores directos de la empresa, Supercompra, una cadena de supermercados, empezaba a evaluar los resultados de esta iniciativa.

JOSEFINA BRUNI CELLI Y MANUELA PLAZA

En marzo de 2006 Juan Pedro Zapata, director general de Supercompra, empresa ecuatoriana de venta al detal, esperaba en su oficina a Rodrigo Paredes, su gerente nacional de Agroprocesados. Recorría mentalmente los cinco años desde que su jefe en el Grupo Mazaplan de México le había pedido que asumiera la dirección de Supercompra.

Zapata y su equipo transformaron la estrategia de compras de la empresa. Descartaron un modelo en el que una unidad central compraba

a mayoristas nacionales, que despachaban a los puntos de venta de Supercompra en todo el país. El nuevo modelo se basaba en unidades llamadas «plataformas de proximidad», ubicadas en distintas provincias, que compraban verduras y frutas, y luego las despachaban a las tiendas de cada región. El propósito era lograr mayor control sobre la calidad de los productos, reducir las compras a intermediarios y asumir directamente el despacho a los puntos de venta. Al comprar a los productores, Supercompra intentaba «acortar» la cadena de comercialización; pero Zapata sabía que ello implicaba establecer relaciones directas con los agricultores.

Zapata vio el «Balance de responsabilidad social 2005» de Supercompra, que le acababa de llegar, y se detuvo donde se destacaba el esfuerzo de la empresa para desarrollar a pequeños agricultores como proveedores de las plataformas. Pensó con agrado que ello se acoplaba con los lineamientos estratégicos de la empresa, que hacían hincapié en trabajar a favor del «desarrollo sustentable». De pronto recordó que muchas de las cooperativas de pequeños agricultores que Supercompra había ayudado

a formar se habían disuelto. No le había prestado mucha atención al asunto, porque a la plataforma le iba muy bien con los intermediarios locales y los agricultores de mayor tamaño, pero ahora no podía dejar de pensar en lo que ocurría. ¿Qué debía hacer Supercompra? ¿Dedicar esfuerzos a retomar las relaciones con los pequeños agricultores o dejar que la plataforma continuara con sus compras a intermediarios locales y productores de mayor tamaño?

Supercompra y el Grupo Mazaplan

Supercompra era subsidiaria del Grupo Mazaplan, una multinacional mexicana de comercio al detal. Ingresó al mercado ecuatoriano a finales de 2000, al adquirir la mayoría accionaria de Supercompra. En 2006, los accionistas de Supercompra eran Mazaplan (50,1 por ciento), la empresa ecuatoriana Almacenes Populares (28,6) y un grupo de inversionistas (21,4).

Supercompra era líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y establecimientos pague-y-lleve (cash & carry) en Ecuador, con ventas anuales de 230 millo-

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Supercompra: abastecerse con pequeños agricultores andinos» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Manuela Plaza, investigadora.

nes de dólares en 2005. Entre 2001 y 2004 invirtió 200 millones de dólares en la renovación y la ampliación de los supermercados. Tenía previsto invertir 400 millones de dólares en el período 2005-2009, para convertirse en la empresa de ventas al detal más grande de Ecuador. En 2006 empleaba a 5.000 personas y poseía 39 supermercados, seis hipermercados y 18 tiendas de superdescuento (*hard discount*).

El Grupo Mazaplan era líder en ventas al detal en México. Su expansión internacional comenzó en los años noventa y en 2006 México representaba 75 por ciento de las ventas. La visión de la empresa era «ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del *retail*», y su misión era «crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo».

Desarrollo de las plataformas de proximidad

La estrategia de negocios de Zapata consistía en «acortar» la cadena de suministro: «El propósito es llevar al consumidor una lechuga cosechada del día. Para eso necesitas que la producción esté cerca de las tiendas».

Al llegar a Ecuador Zapata contrató a Rodrigo Paredes, joven ingeniero agrónomo perteneciente a una familia de productores de flores. Paredes había hecho una pasantía en Holanda, donde aprendió técnicas para el desarrollo de proveedores. Durante su entrevista de trabajo, Paredes recalcó a Zapata que tenía un «lado social» y le gustaba «trabajar con productores y cooperativas».

Zapata y Paredes observaron que las compras de la empresa —frutas, hortalizas, pescados, aves y carnes— se hacían desde un centro de acopio que quedaba cerca de Guayaquil. Por ser los agroprocesados productos perecederos, muchos eran despachados por los intermediarios a cada tienda de Supercompra. La empresa no tenía control sobre el estado y la calidad de los agroprocesados que los intermediarios despachaban a los supermercados.

Zapata y Paredes decidieron establecer dos plataformas en el norte y el sur del país. El plan era que el personal de las plataformas comprara frutas y verduras directamente de productores e intermediarios locales, y aplicara el control de calidad al recibir el producto. Con este esquema, Supercompra asumiría también la tarea de despachar a sus supermercados. Zapata y Paredes esperaban que con las plataformas la empresa dejara

progresivamente de comprar a intermediarios y se proveyera directamente de los productores agrícolas; así se apropiarían del margen de intermediación y adquirirían mayor control sobre la calidad de los productos.

Se seleccionó para las hortalizas la Provincia de Chimborazo, donde había aproximadamente 700 pequeños centros de acopio privados que recibían hortalizas de los agricultores.

La política de cosecha planificada también creaba tensión. Productores que por años sembraban lechuga debían sembrar otros vegetales y diversificar su siembra, lo que les ocasionaba problemas

Estos pequeños acopiadores vendían su mercancía a intermediarios nacionales de mayor tamaño, que eran los proveedores tradicionales de Supercompra. Apenas se instaló la plataforma, Zapata y Paredes tomaron una medida radical: despidieron a todo el personal de compras de agroprocesados ubicados en el gran centro de acopio cercano a Guayaquil. Según Paredes: «Había problemas de corrupción, hay mucho dinero de por medio... Un intermediario de tomates a quien yo le compro esa cantidad no va a dejar que su negocio se desbarate, entonces soborna a los compradores».

La plataforma logística en Pallatanga

La plataforma se ubicó en un galpón en desuso perteneciente a una cooperativa de agricultores, que lo desaprovechaba por falta de organización y capital de trabajo. Supercompra rentó una parte del galpón y contrató a la cooperativa para lavar mercancía. Paredes recordó: «Fernando Bastardo, el presidente de la cooperativa con quien firmamos el acuerdo, comenzó a facturar 46.500 dólares mensuales. Les era muy fácil: ellos mismos recibían la mercancía en su lado del galpón, la seleccionaban y al lado estábamos nosotros y nos la entregaban». La plataforma de Pallatanga inició operaciones en junio 2002.

Acciones para lograr la provisión directa

Zapata y Paredes se propusieron reducir, en un año, la dependencia de los intermediarios. Contrataron a pasantes de agronomía de la universidad local para trabajar en la plataforma. Los pasantes realizaron un censo de productores, comercializadores y organismos de apoyo al agricultor en los municipios cercanos a Pallatanga,

y cálculos de la capacidad de los productores que podrían proveer directamente a la plataforma.

Paredes contrató como comprador al ingeniero agroindustrial David Valles, quien se mudó con su esposa a Pallatanga en octubre de 2002. Su tarea era convencer a los productores para desarrollar una relación directa de compra-venta con Supercompra. A fin de acercarse a los productores,

Valles trabajó con la UNE: Sistema Hidráulico Chimborazo —la autoridad de irrigación de la provincia— y con la Asociación Civil de Extensión Agrícola de Pallatanga, dos organizaciones de apoyo a los agricultores cuyos funcionarios resolvían de finca en finca los problemas de riego o cultivo. David Valles los acompañaba a reuniones de organizaciones locales de productores. Esta era una manera de vencer la desconfianza de los productores, que decían que los compradores «se quedaban con el dinero». En las reuniones Valles trataba de convencer a los «líderes locales», quienes «arrastraban a los demás», de que valía la pena trabajar directamente con Supercompra. Según Valles: «En la zona, más allá de la firma de papeles, lo que funciona es la confianza. Si convences al líder, listo». Pronto Valles descubrió que los líderes locales eran personas que entendían lo que Supercompra proponía. Por lo general eran ingenieros agrónomos que poseían fincas de más de ocho hectáreas, tecnificadas, lo que contrastaba con la mayoría de los agricultores de la zona que no habían finalizado ni su educación primaria.

El mensaje que David Valles transmitía a los productores era que Supercompra les iba a dar seguridad de pago, seguridad de compra, seguridad jurídica (con órdenes de compras y facturas), estabilidad en los precios y una relación de largo plazo, que les abriría paso a la compra de camiones. Para incentivarlos, Supercompra les ofreció pagarles a los siete días de cada despacho los dos primeros meses (los intermediarios les pagaban entre 21 y 60 días), y poco a poco aumentarles los plazos de pago hasta un máximo de 30 días.

La mayoría de los productores eran muy pequeños, con fincas de 2,8 hectáreas en promedio. Como

era económicamente inviable trabajar con cientos de pequeños productores, la relación de compra-venta debía establecerse con asociaciones y cooperativas de productores. Pero pocos estaban organizados, por lo que a la

La empresa manejaba una política de «pedido perfecto», lo que significaba que el personal de la plataforma notificaba con 48 horas de anticipación a su «catálogo de proveedores» cuánto producto requería

llo de dos nuevas asociaciones (de tres agricultores cada una), en 2005 Supercompra logró realizar 44 por ciento de su compra directa a ocho cooperativas y asociaciones integradas por 103 pequeños agricultores; el 56 por ciento restante de la compra directa a agricultores se hizo a once fincas de mayor tamaño.

El protocolo de control de calidad de la plataforma había causado descontento entre los pequeños productores, porque sus pedidos eran rechazados. Valles explicó que, para los productores, «la selección con ficha y el empaclado han sido [las exigencias] más fuertes». Las fluctuaciones en los precios de mercado también influían en la deserción. Durante ciertas semanas, algunos agricultores preferían vender a los intermediarios, si les ofrecían precios por encima de la banda de precios acordada con Supercompra, así la diferencia fuera mínima. Como explicaba un cooperativista:

Todos quieren ganar. Llegan [los productores] y preguntan los precios y como Supercompra esa semana está dando ese producto a 100 dólares y por fuera están dando 110, lo venden por fuera. No piensan que mañana con Supercompra se ganan 200, no trabajan con la fe de la palabra.

David Valles explicaba que, a partir de ese momento, la plataforma prefería no relacionarse más con productores que no respetaran la banda de precios.

La política de cosecha planificada también creaba tensión. Productores que por años sembraban lechuga debían sembrar otros vegetales y diversificar su siembra, lo que les ocasionaba problemas. Según Valles, «se les cambió el esquema de producción y eso no les gustó, porque ellos siembran por expectativa de precio».

También era factor de discordia el hecho de que Supercompra comprara cierto rubro a un productor y a otro no. Al ocurrir la sobreproducción de algunos rubros, muchos agricultores pretendían que Supercompra les comprara toda la mercancía, a pesar de la planificación de cosecha establecida. A su vez, la planificación creaba conflictos dentro de las cooperativas: los miembros se enojaban cuando debían determinar quién sembraría cuál hortaliza y en qué cantidad.

Ante las exigencias de la empresa, varios productores prefirieron salirse de las cooperativas o asociaciones, y vender por su cuenta. Una asociación llegó a contar en sus comienzos con cincuenta miembros y, al poco

tarea de convencerlos se sumó la de facilitar y apoyar la formación de asociaciones que debían tener personalidad jurídica y cuentas bancarias, pues la empresa no pagaba en efectivo sino mediante depósitos directos.

Valles descubrió que no era fácil lograr la «formalización», porque los productores «no estaban acostumbrados a eso, les parecía muy costoso y difícil». Se dio a la tarea de visitar semanalmente las asociaciones que se formaban, llevarlos a los registros y notarías, buscarles la empresa que hacía las facturas legales y al banco para que abrieran sus cuentas. Los intentos de formar nuevas cooperativas o asociaciones de productores no siempre fueron exitosos. «Muchas que intentamos formar nunca nacieron», recuerda Valles, y otras «se disolvían a los seis meses». Sin embargo, entre octubre de 2002 y finales de 2003, Valles había logrado establecer relaciones de intercambio o «preparación para el intercambio» con 16 cooperativas y asociaciones de pequeños productores y con once productores comerciales de mayor tamaño. Como explicó Rodrigo Paredes: «David Valles, se metió en la vida del pueblo. [Esto] nos dio credibilidad. Se iban acercando más personas, ya no de Pallatanga sino de otros pueblos vecinos».

Supercompra y los productores

Las relaciones de intercambio requerían «preparación». Al recibir las frutas y verduras en la plataforma, los ingenieros de control de calidad de Supercompra seleccionaban una muestra y determinaban si cumplían la ficha técnica correspondiente a cada tipo de hortaliza. La ficha indicaba tamaño, color, grosor, frescura y maduración; de lo contrario, se rechazaba el producto. A fin de asegurar que los agricultores cumplieran sus exigencias, Supercompra ofrecía recomendaciones con respecto a semillas, almacenamiento y transporte adecuado. Además, orientaba a los productores organizados acerca de un sistema de «siembra programada» que aseguraba, como expresó Paredes, «obtener una cosecha [cuando] la necesito».

de cada uno. El pedido se hacía con base en las necesidades de cada supermercado, y todo lo que llegaba entre 10 a.m. y 4 p.m. era enviado por los camiones de Supercompra a los supermercados; ninguna mercancía pasaba la noche en la plataforma. Para asegurar esto, los productores debían programar sus siembras y cosechas en función de las proyecciones que hacía la plataforma. Así, David Valles debió negociar con cada productor o asociación de productores un plan de cosecha, con indicaciones de qué sembrar y cuándo.

Supercompra aspiraba también a agregar valor en la poscosecha, por lo que pagaba mejor a los productores que separaban y empacaban las hortalizas, para que estuvieran listas para ponerlas en el anaquel. Comentaba Paredes:

Esta fase de industrialización es el atado [de las verduras], el valor agregado y marca de la cooperativa... Una cooperativa ya pone su logo en los empaques y los socios están muy entusiasmados. Me conmovió uno que al comienzo pensaba que esto no iba a funcionar y me dijo: «Hoy en día sé que tengo una empresa para dejarle a nuestros hijos».

Disminución de las compras directas a agricultores

En 2003, Supercompra logró comprar 56 por ciento de la hortaliza a once cooperativas y asociaciones (que agrupaban a 198 pequeños productores) y a nueve productores comerciales. En 2004, la compra directa de hortalizas a agricultores alcanzó sesenta por ciento. Pero, en 2005, ese porcentaje bajó a cincuenta y, debido al retiro de varios productores, la perspectiva para 2006 era que la compra directa a agricultores en la plataforma de Pallatanga se redujera con respecto a la compra a intermediarios.

Entre 2003 y 2005 cinco asociaciones o cooperativas habían dejado de proveer a la empresa; asimismo, el número de miembros de las asociaciones o cooperativas proveedoras había bajado. Tras apoyar el desarro-

tiempo de creada, se había reducido a 16. Un miembro explicó que algunos compañeros «se cansaban» con tanta exigencia e incluso se molestaban, porque «no están acostumbrados a que les seleccionen la hortaliza».

Valles recuerda que no era fácil lograr acuerdos entre productores que tenían fincas de tamaños diferentes. Quien tenía un terreno de mayor tamaño arrimaba mayor cantidad de hortaliza que otro y aportaba más a la asociación, pero no era más dueño del camión de la asociación que el pequeño productor. Llevar las cuentas era una tarea compleja, porque había productores que arrimaban gran variedad de productos con diversidad de precios. Esto requería contratar personal especializado. En algunas asociaciones o cooperativas estas cosas no se lograban resolver.

La falta de compromiso de algunos de los miembros también era causa de disolución. Muchos productores no asistían a las reuniones semanales de su cooperativa. Comentaba un productor: «Hay gente que se sale porque no tienen mentalidad a largo plazo, no lo ven como trabajo de grupo».

Los productores de mayor tamaño, que mantenían una mejor relación con Supercompra, empleaban procesos de producción y cosecha más tecnificados. Muchos contaban con sistemas de riego, lo que les permitía cosechar hortalizas de mejor calidad (en apariencia y sabor), ser consistentes en lo cosechado y tener varias siembras al año de un mismo rubro.

Valor de la plataforma para Supercompra

A medida que la empresa se relacionaba directamente con los productores, lograba apropiarse de un importante margen de intermediación, hasta un veinte por ciento. El plan de cosecha y la asesoría agronómica brindada garantizaban productos más frescos, lo que posicionaba mejor a Supercompra en el ramo de supermercados. Además, la merma de hortalizas en los supermercados se había reducido en treinta por ciento. Paredes destacó: «Con los intermediarios nacionales y regionales, muchos productos no habían estado en su punto para ser cosechados. Ahora le puedo decir al productor el punto de madurez que quiero».

La instalación de la plataforma de Pallatanga había costado 1,2 millones de dólares. El monto captado anualmente, en 2004 y 2005, superaba dos veces el monto invertido. En palabras de Zapata: «Hemos logrado

generar ganancia para el consumidor, más calidad a mejor precio, para nosotros y para el productor. ¡Es obvio, que es negocio!».

Valor de la plataforma para los pequeños productores

Los miembros de las ocho asociaciones y cooperativas que aún surtían la plataforma en marzo de 2006 consideraban que su relación con Supercompra les traía importantes beneficios. Para ellos, la mayor necesidad atendida por Supercompra era la garantía de seguridad en el pago y estabilidad en sus ingresos. Comentaba un cooperativista:

Teníamos muchos problemas con los pagos... Si yo le daba al intermediario una cosecha y se la vendía en 600 dólares, me la pagaban a 450 dólares y yo tenía que aceptarlo. Cuando querían, te pagaban en dos o tres meses. Se metió Supercompra y... era como tener una ley que nos respaldara.

La seguridad en el pago permitía a los agricultores capitalizar sus asociaciones de productores. Explicaba un pequeño productor: «Antes teníamos un camión rentado, ahora tenemos un camión propiedad de la asociación». La compra del camión fue posible porque Supercom-

pras de tres actores: los clientes, que buscaban frescura, calidad y buenos precios; los productores, que debían ser más organizados y productivos; y Supercompra, que promovía el desarrollo de proveedores seguros y confiables. Asimismo, el MICD eliminaba a los intermediarios y fortalecía a pequeños productores con los que ahora establecía una relación de socios.

Los próximos pasos

Juan Pedro Zapata conversaba con Rodrigo Paredes sobre la plataforma de Pallatanga y la situación de los pequeños productores. Paredes recordaba la inversión en tiempo y esfuerzo que la empresa había hecho para organizarlos en cooperativas y asociaciones, y le preocupaba su alta tasa de disolución. El porcentaje de compra a los intermediarios locales y a los productores de mayor tamaño había aumentado en el último año: ya los pequeños agricultores no representaban la mayor parte de la compra de hortalizas. En opinión de Paredes, se perdía una oportunidad, pues los pequeños productores organizados, con los que la empresa había logrado establecer una relación estable, eran muy confiables y, en general, habían resultado mejores socios comerciales que los grandes productores o intermediarios.

Los pequeños productores organizados, con los que la empresa había logrado establecer una relación estable, eran muy confiables y, en general, habían resultado mejores socios comerciales que los grandes productores o intermediarios

pra, por su formalidad y el flujo estable de dinero, era asumida por los bancos como una garantía.

El balance de responsabilidad social

A partir de 2003, de acuerdo con los lineamientos del Grupo Mazaplan, Supercompra comenzó a publicar un balance de responsabilidad social: informaba sobre sus acciones para la promoción del desarrollo sustentable. Denominó Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) la compra basada en plataformas, como la de Pallatanga. El informe contenía «historias de éxito en comercio justo»: en la Provincia de Guayas, el desarrollo de pequeños pescadores, la compra de pescado salado en una comunidad afrodescendiente y la compra directa de diversas carnes a pequeños productores en todo el país.

El informe decía que, con el MICD, la empresa buscaba alinear los inte-

Para desarrollar a los productores era necesaria la presencia del comprador en la zona de Pallatanga. En 2006 habían rotado mucho los compradores, pues David Valles ya no trabajaba en la plataforma. Quienes lo sucedieron se quejaban de lo lejos y aislado que estaba el pueblo de Pallatanga, y sus esposas e hijos no querían vivir allí.

Supercompra obtenía un buen producto de los intermediarios, debido al estricto proceso de control de calidad que había implantado. Además, los intermediarios locales se habían adaptado a las exigencias de Supercompra y se las arreglaban para traer las frutas y verduras a precios competitivos. Para Zapata, trabajar con pequeños productores nunca había sido un fin en sí mismo; simplemente, se pensó que era una oportunidad de negocio. Cuando la empresa comenzó a publicar el balance social fue cuando Zapata cayó en cuenta de

que el acercamiento a pequeños productores cumplía los principios de comercio justo y desarrollo sustentable. Esto era importante para el Grupo Mazaplan, que había ingresado en la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés) para posicionarse internacionalmente como empresa responsable. Pero hacer negocios

con pequeños agricultores resultaba complicado.

Zapata se preguntaba: ¿qué hacer? ¿Hasta qué punto debía seguir invirtiendo esfuerzos y recursos para desarrollar a los pequeños productores? ¿Llevaría esto a un negocio rentable a largo plazo? ¿No tendría más sentido reenmarcar la relación

con los pequeños productores como inversión social y no como negocio rentable? Seguir la tendencia que se empezaba a perfilar en la plataforma —alejarse de la provisión directa de los productores pequeños— estaba dando buenos resultados financieros. ¿Para qué insistir? ■

¿Qué opinan los expertos?

ROSA AMELIA GONZÁLEZ

Profesora del Centro de Políticas Públicas y directora académica del IESA

Supercompra es un caso hipotético, pero la situación que describe refleja la experiencia real de varios agronegocios latinoamericanos que han decidido convertir a pequeños productores agrícolas —generalmente de bajos ingresos— en proveedores de productos frescos y perecederos para sus cadenas de supermercados.

¿Qué mueve a esas empresas a incorporar pequeños productores a la cadena de valor de sus negocios? Usualmente, la motivación de estas iniciativas es económica. Por ejemplo, el programa Tierra Fértil surgió en Costa Rica por la necesidad de la cadena de supermercados perteneciente al grupo empresarial CSU-CCA de asegurar una oferta de productos agrícolas que pudiera diferenciarla de la competencia por su calidad, frescura, variedad y presentación. Por su parte, la empresa venezolana Cativen buscaba solucionar algunos problemas de corrupción que se presentaban en el departamento de compras y ahorrarse el margen que cobraban los intermediarios.

El establecimiento de relaciones directas con los pequeños agricultores abre interesantes oportunidades para crear valor desde el punto de vista económico. Ahora bien, el caso de Supercompra pone de relieve varias barreras que las empresas deben superar. En los modelos tradicionales de abastecimiento, los intermediarios deben resolver tres asuntos clave: la cantidad de transacciones requeridas debido al número de pequeños productores, la dispersión geográfica de los agricultores y su informalidad. Cuando las empresas se proponen modificar la cadena de provisión tienen que buscar otras formas de hacer la tarea de los intermediarios. Para lidiar con la dispersión geográfica de los agricultores crean centros

de acopio o plataformas de proximidad, ubicadas en sitios estratégicos a los cuales los pequeños productores pueden llevar sus cosechas. Para reducir el número de transacciones —y disminuir el costo que ello implica— organizan a los agricultores en cooperativas o asociaciones; así pueden negociar con los representantes de grupos de productores, no con cada uno de ellos por separado. Finalmente, a diferencia de los intermediarios que no tienen restricciones para realizar transacciones comerciales —en efectivo— con personas naturales, las empresas grandes necesitan que sus proveedores estén constituidos formalmente y debidamente bancarizados. Para lograrlo, la empresa debe asumir esa responsabilidad, que resulta completamente novedosa.

¿Están los pequeños productores dispuestos a relacionarse con grandes empresas? La historia de Supercompra muestra que inicialmente los agricultores suelen estar interesados. La perspectiva de tener un comprador seguro y un plazo de pago más corto es un buen incentivo para intentarlo. Sin embargo, sobre la marcha surge un alto riesgo de que la relación se deteriore, debido a que las exigencias de la empresa son percibidas como desproporcionadas por los pequeños productores. Desde su perspectiva, se les pide demasiado: que los vegetales y frutas reúnan ciertas características o, de lo contrario, serán rechazados; que otro les diga lo que pueden o no sembrar; que deben dedicarle tiempo a ir a la notaría y al banco a llenar un montón de papeles; que deben vender sus productos más baratos, si el precio de la temporada supera el límite superior de la banda de precios acordada.

El pequeño productor, como cualquier otro empresario, toma decisiones al sopesar beneficios y costos. Aunque no necesariamente proyecta un flujo de caja ni calcula una tasa interna de retorno, sabe intuitivamente

que debe incurrir en unos costos hoy para producir beneficios a un plazo más largo. Traducido este razonamiento en términos económico-financieros, el pequeño productor se convertirá en un proveedor fiel de una gran empresa si y solo si el horizonte de tiempo para amortizar los costos en los cuales debe incurrir coincide con sus expectativas; en otras palabras, la decisión dependerá de su tasa de descuento. Es así como en el caso de Supercompra se observan, por un lado, productores que desertan y deciden vender su cosecha nuevamente a los intermediarios y, por el otro, productores muy entusiasmados con la idea de forjar una empresa que puedan dejar a sus hijos.

Cuando se analiza quién se va y quién se queda se aprecia que pobreza y pobreza están inversamente correlacionadas: los productores más pobres suelen ser los más impacientes y menos disciplinados, mientras que los productores menos pobres son los más perseverantes. Esta dinámica conduce a una erosión del potencial de inclusión social de las iniciativas de las grandes empresas, porque los más necesitados van quedando progresivamente fuera de la cadena de valor de los grandes agronegocios.

El proceso de desertación de pequeños productores no necesariamente resta rentabilidad a las empresas, pues el desarrollo de los centros de acopio o plataformas de proximidad les permite relacionarse directamente con proveedores que poseen fincas de mayor tamaño capaces de proporcionar de manera directa y confiable frutas y hortalizas de calidad. No obstante, desde el punto de vista social, la desertación significa privar a los pequeños productores de la oportunidad de salir de la pobreza.

Según el Banco Mundial, en su *Informe sobre el desarrollo mundial 2008 (Agricultura para el desarrollo)*, el incremento de los ingresos agrícolas es más eficaz en la reducción de la

pobreza que cualquier incremento en otros sectores, debido a que los más pobres viven en zonas rurales y una gran proporción de ellos depende de la agricultura para ganarse la vida. Por esa razón, la inversión de las empresas grandes en el desarrollo de proveedores de bajos ingresos tiene un impacto mayúsculo desde el punto de vista social. Si paralelamente, como se ve en el caso de Supercompra, también se genera valor económico para la compañía, ¿por qué no insistir? ¿Lo haría usted, de ser Supercompra?

OSCAR BASTIDAS DELGADO

Consultor en economía social, cooperativismo, responsabilidad social y balance social de las empresas

El caso ilustra con lujo de detalles y de manera objetiva las relaciones entre empresas de capital y organizaciones de economía social, particularmente asociaciones y cooperativas. Estas relaciones tienden a ser y mantenerse débiles, por las incomprensiones mutuas acerca de los rasgos que identifican un sector organizacional específico y lo distinguen claramente de otros. Este desconocimiento es mayor en cuanto a la economía social y sus organizaciones constituyentes, particularmente las cooperativas.

El caso muestra aspectos organizacionales de primer orden (valores como honradez y confianza, visión empresarial, superación de intermediaciones, calidad y precios a consumidores); pero también, y es lo novedoso, el proceso de impulso a la constitución de asociaciones y cooperativas, y el tema de la responsabilidad social empresarial, al abordar la balanza entre los beneficios económicos para la empresa y los beneficios económicos con impactos sociales a los productores agrícolas. Si se consideran los tres eslabones de la macrocadena de valor empresarial (aguas arriba-empresa-aguas abajo), el escenario planteado se refiere fundamentalmente al primer eslabón, considera lo interno organizacional en lo básico para sustentar las relaciones con los productores y no profundiza en los impactos a los consumidores.

La economía social se refiere al conjunto de actividades económicas realizadas por grupos de personas que enfrentan problemas comunes, con recursos propios y mediante organizaciones de propiedad colectiva y gestión democrática, constituidas voluntariamente y sin intermediación, sin incurrir en lucro ni en pérdidas. La

Alianza Cooperativa Internacional, organismo cúpula del cooperativismo mundial, define la cooperativa como una «asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática». Las cooperativas poseen una doble dimensión —asociación y empresa— que les concede la ventaja del doble anclaje local, el asociativo y el empresarial, centrado en las personas. También poseen otros rasgos. Las genuinas funcionan sobre valores, principios y doctrina como guías de acción. La incomprensión de la dimensión empresarial es, en altísimo porcentaje, la causa del fracaso de numerosas cooperativas.

Un peligro acecha a las cooperativas en el mundo: el maltrato, la manipulación de «trabajadores dependientes» disfrazados de cooperativistas y procesos malintencionados de tercerización que, con las cooperativas falsas, sirven para obtener ganancias fáciles. Por ello, la contratación de cooperativas debe verse con sumo cuidado y con condiciones de respeto mutuo y de alianzas; que ambos contratantes conozcan sus perfiles. La identidad cooperativa es el conjunto de atributos que permiten tipificar las cooperativas en cualquier región del planeta. La sinergia

Supercompra debe «reenmarcar la relación con los pequeños productores como inversión social y no como negocio rentable» y entender que su condición de socialmente responsable implica equilibrar la balanza beneficios sociales-beneficios económicos

de esos atributos es cooperativismo en marcha. Esa misma configuración puede aplicarse a las asociaciones que son, generalmente, más livianas y con menos controles estatales que las cooperativas.

En la relación entre Supercompra y las asociaciones y cooperativas surge un valor clave, la confianza, que Valles afianza inicialmente mediante relaciones directas con líderes locales, el apoyo a su formación, el plan semanal de visitas, la oferta de seguridad (de pago, de compra y jurídica), la estabilidad de los precios y una relación de largo plazo, que supuestamente abriría paso a la compra de camiones. Esa confianza se vio reforzada por los procesos de capacitación de los productores desarrollados por Supercompra, con orientaciones sobre «siembra programada» y el trato de los productos para mejorar su calidad; también con los impactos de

la poscosecha que debió aumentar el sentido de pertenencia de los productores a la cadena y la mayor seguridad en la colocación, con nombre propio, de los productos en los anaqueles de los supermercados.

Lamentablemente pudo más el peso de los márgenes de comercialización de los intermediarios a los productores que «la fe de la palabra» de Supercompra. Habría que indagar hasta qué punto la relación inicial y de capacitación abordó temas como trabajo en equipo y asociacionismo y cooperativismo, y estableció espacios de diálogo para manejar discordias y mejorar condiciones y precios. Pareciera que la concepción de Zapata —trabajar con pequeños productores nunca había sido un fin en sí mismo sino una oportunidad de negocio— dominó el escenario inicial y produjo una «pérdida de visión» de la importancia del asociacionismo para el desarrollo sustentable y la proyección de una imagen de empresa socialmente responsable.

Sin duda que el no tener claros los preceptos de responsabilidad social empresarial tuvo repercusiones negativas para Supercompra. Pero introducirlos solo para mejorar la imagen vía balance social, aparte de ser una manera interesada de entender la responsabilidad social, también tendrá repercusiones negativas, al no observarse honestidad en el planteamiento. Realizar acciones de responsabilidad

social empresarial solo por divulgarlas no concede los valores del voluntariado y la transparencia que amerita.

La interrogante —«¿qué hacer?»— de Zapata se formuló tardíamente. Supercompra perdió la oportunidad de aprovechar los impactos que a los productores y sus comunidades hubiesen proporcionado unas buenas relaciones con asociaciones y cooperativas poseedoras de la doble dimensión asociación-empresa, con su anclaje e impactos en productores y comunidades. Sin duda, Supercompra debe «reenmarcar la relación con los pequeños productores como inversión social y no como negocio rentable» y entender que su condición de socialmente responsable implica equilibrar la balanza beneficios sociales-beneficios económicos. Para cualquier empresa no todo debe ser ganancia, lo social también reporta beneficios.

El turismo de lujo que sobrevive en Venezuela

GLEIXYS PASTRÁN C. ■ Periodista

Ante toda adversidad aún respira el turismo exclusivo en el país. Aunque pocos puedan acceder a él, siempre son buenas noticias los que se atreven a montar una posada VIP en Venezuela.

ALOJARSE EN UN HOTEL cinco estrellas puede ser un lujo. Alojarse en el Burj Al Arab, sí, también es un lujo. Viajar en crucero por las islas griegas es otro lujo. Andar por el Camino de Santiago por supuesto que es un lujo. Estar tumbado en una piscina privada con temperatura templada, con una copa de vino en la mano, con la mirada en las olas de una playa virgen en medio de unas boscosas montañas, al final de la nada de un país llamado Venezuela, es un lujo de marca mayor.

Villas Playa de Uva es una posada VIP al final de la carretera de Oriente, en Paria. Después de Cumaná, y después de Río Caribe, se toma la vía de Chaguarama de Loero del estado Sucre hasta llegar a Playa de Uva: uno de esos pocos lugares donde provoca correr desnuda.

En el año 1991 una historiadora, madre de Martha Reyna (una de las dueñas de las Villas), fue hasta aquel lugar para investigar sobre Macuro, la región adonde llegó Colón en su primer viaje, y la impresión de la naturaleza de Paria debió haber ejercido sobre ella la misma seducción que a Colón por allá en el siglo XV, pues decidió regresar con todo y familia para emprender el proyecto de una posada. «Mi mamá convenció a mi papá de vender nuestra finca en Mérida para comprar los terrenos de Playa de Uva. Vendimos las tierras donde cultivábamos claveles, espárragos y fresas para levantar unas posadas en Sucre», cuenta Reyna, hija de la historiadora seducida, y una de las dueñas de las Villas VIP.

En 1998 la familia inauguró las primeras doce habitaciones. Villas Playa de Uva cuenta actualmente con estas pequeñas cabañas, otras ocho habitaciones VIP y una suite de dos pisos, todas con piscina privada, vista directa al mar, cama King Size, sábanas de 400 hilos, nevera ejecutiva, aire acondicionado, restaurante VIP y trato personalizado. Como explica Reyna, quien también es la encargada del mercadeo y la publicidad de las posadas:

Los hijos de los dueños decidimos darle un producto más lujoso a venezolanos y extranjeros. No tenemos televisión, DVD, ni internet. Nuestras villas son lujosas por tener la vista que tienen, bajas la escalera de tu habitación y ya estás en la playa, nadie en el país cuenta con la vista que tenemos nosotros, gracias a la naturaleza y a la maravillosa arquitectura de nuestras villas.

En Venezuela, y en casi todo el mundo, el lujo en turismo ya no se entiende como alojarse en un hotel cinco estrellas con habitaciones con piso de mármol y lámparas de arañas hechas en cristal. Hoy el lujo en el sector turístico es exclusividad, lo que es diferente. Es un trato personalizado, adaptado a los deseos del turista, una atención en extremo detallista y dirigida que, generalmente, se desarrolla en lugares in-

hóspitos y maravillosos. Pablo Pries, el famoso Inspector de Hoteles de Suramérica que trabaja para la editorial británica Conde Nast Johansens, declaró a la revista *Cromos*:

Creo que existe el lujo tradicional, así como existen los hoteles de tradición, y existe ese nuevo lujo que es más democrático, donde la persona quiere experimentar. En un lenguaje muy popular, no quiere ser un número de habitación, quiere ser llamado por su nombre (...) Lujo es vivir la experiencia del lugar que a ti te gusta de la mejor manera posible (Pries, 2011).

En este concepto de Pries caben perfectamente Los Roques, Canaima, Autana, el Caura, la península de Paria, Morrocoy, Mochima y Margarita, donde se ubica un puñado de posadas VIP que entran en nuevas categorizaciones de hospedajes para el turista que desea una atención más personalizada.

En el caso de Los Roques, cuya belleza es ya un lujo, hay al menos una docena de posadas que prestan servicios para los turistas más exigentes. Acquamarina Rasqui Island Chalet, por ejemplo, es el sueño de descanso que toda persona pueda tener: un chalet anclado en uno de los cayos de Los Roques, con capacidad para una familia o un grupo de amigos de diez personas. Acquamarina es el único hospedaje que hay en el pequeño cayo de Rasqui, funciona con energía solar y eólica con respaldo de generadores eléctricos, planta desalinizadora privada con una gran reserva de agua dulce. Adicionalmente, tiene todas las comodidades de una posada, pero solo las necesarias para una estadía al mejor estilo de un náufrago casual. Ahora bien, si el estilo del turista que va hacia Los Roques es más bien el de un navegante, el portal topsailingcharter.com tiene varias opciones en veleros o catamaranes para navegar durante siete días la hermosa isla. El costo oscila entre 4.000 y 5.700 euros, según la capacidad de la nave; si cuenta con suerte es posible que encuentre descuentos según el día que reserve en la página. El costo menor es el de un catamarán de cinco cabinas con capacidad máxima de diez personas, cuyo alquiler incluye una visita a la cueva de Los Sábalo: un increíble rincón natural al noroeste del Gran Roque al que solo se puede acceder en barco o velero y que se ha convertido en parada obligada para los expertos en buceo de todo el mundo.

Otra aventura de viaje náutico en Los Roques que ofrece esta empresa es una parada en Caranero, donde hay famosas rancherías pesqueras dedicadas sobre todo a la langosta y el tiburón, y se permite la pesca deportiva de especies como el pez ratón y el macabí. Hay una parada en Cayo de Agua para disfrutar la vida junto a uno de los mayores criaderos de tortugas marinas del mundo. El paquete que ofrece topsailingcharter.com incluye la travesía hasta Boca de Cote, una



Tapuy Lodge

de las islas de Los Roques que los amantes del submarinismo conocen como «la joya del Caribe», por su inigualable riqueza de fondos marinos, su biodiversidad natural y su alto grado de conservación. Desde esta pequeña isla, los tripulantes y turistas podrán observar las terrazas de coral. Sin duda, este es uno de los programas más exclusivos que ofrecen a turistas nacionales y extranjeros.

Si el turista desea, más que soledad, un *shot* de aventura en otros parajes venezolanos, lo puede encontrar de la mano de una de las más conocidas cadenas de posadas y hoteles de lujo en el país: CasaTropical, operadora turística de Orinoquia Lodge, Tapuy Lodge, Caura Lodge y Tortuga Lodge. Carlos Alberto Cantone, gerente de Ventas y Desarrollo, cuenta que la serie de Lodge en el Parque Nacional Canaima está destinada a

... un turista apasionado y enamorado de nuestro país, dispuesto a vivir una experiencia inolvidable en cualquiera de nuestras excursiones, bajo nuestro característico estándar de calidad. Son personas que quisieran dedicarse a pasar unos días en sana paz con la naturaleza, conectados con el entorno que rodea nuestros destinos. Son turistas que definitivamente están motivados a vivir la experiencia de recorrer Venezuela y disfrutar de sus maravillas naturales.

Caura Lodge es una churuata acogedora construida a orillas del río Caura. El turista puede pescar en sus refrescantes aguas y ducharse en el Salto Pará, estar en contacto directo con la naturaleza, dormir arrullado por el sonido del río y los bichitos. Es un hospedaje para los amantes de la aventura y lo natural, un lujo especialmente diseñado para este tipo de turista, por cuanto solo de 6:30 de la tarde a 10:00 de la noche hay electricidad. Se recomienda el uso de linternas, cremas antimosquitos, sombreros, pantalones largos, zapatos todo terreno y disposición a disfrutar de la selva adentro. Dice Cantone:

Queremos llegar a ser la marca líder y referencia nacional en hotelería rural. Nuestro objetivo es ofrecerles a nuestros clientes alojamiento en lugares exclusivos, un servicio de excelente nivel y hacerlo sentir como en



Caura Lodge

casa; de forma tal que al culminar su estadía, dentro de nuestros establecimientos, se sientan verdaderamente a gusto.

Dos de las posadas de CasaTropical forman parte de la Asociación Civil Circuito de la Excelencia, una asociación civil sin fines de lucro creada únicamente para estandarizar una forma de hacer turismo de calidad en Venezuela. Su presidente, Daniel Vocino, resalta que Venezuela cuenta con posadas espectaculares, con una pequeña infraestructura, pero con servicios de primera. Sin embargo, dice Vocino, es necesario desarrollar todos los destinos turísticos, como Canaima, pero también las lomas de Cubiro y Sanare en el estado Lara. «Pienso que no se les da la importancia que tienen a muchas zonas del país; tenemos demasiado potencial en Venezuela».

El esfuerzo para ofrecer un buen servicio en Venezuela debería ser premiado. Los cargos que pesan sobre posadas y hoteles van desde conseguir un simple jabón para los baños hasta resguardar la seguridad personal de los huéspedes. El gerente de Ventas y Desarrollo de CasaTropical comenta que las fallas eléctricas perjudican la operatividad de los hoteles y campamentos en las zonas rurales, ocasionan daños en los equipos eléctricos y les hacen incurrir en gastos extras fuera de presupuesto.

También hay fallas de agua que comprometen la operatividad de nuestros hoteles y perjudican a los huéspedes. La escasez de alimentos deriva en fallas al momento de proponer un menú de altura; la inseguridad limita el alcance de ciertos destinos remotos que ofrecemos, pues los pasajeros no confían en el resguardo de su integridad física; los repuestos de vehículos están escasos y costosos, e incrementan los precios de los traslados. Son costos que nos llevan a manejar tarifas variables e inestables, y por ende una cotización de cortos periodos.

Además, las dificultades para reservar boletos aéreos para los destinos que así lo ameriten, como Puerto Ayacucho, Carúpano, Margarita o Táchira, constituyen una piedra de tranca para que las posadas de lujo puedan ofrecer un servicio exclusivo. Aunque cuentan con paquetes y servicios de altu-

ra, el simple hecho de no contar con una boletería nacional tumba las expectativas tanto del posadero como del turista.

Solo hasta mayo de 2014 el incremento en las tarifas de las posadas de CasaTropical fue de 25 por ciento y para octubre se calcula otro aumento para justificar los costos del cuarto trimestre del año. Pese a los aumentos en los paquetes, esta cadena no ha podido cumplir las expectativas de publicidad, porque los costos superan lo que podrían cubrir, más aún cuando el retorno de sus inversiones es tasado a mediano y largo plazo, explica Cantone. Los aumentos de las tarifas son, especialmente, para sopesar los gastos directos de las posadas; la publicidad y el mercadeo serían para ellos un lujo. «Las ampliaciones y remodelaciones de los establecimientos están atrasadas por la escasez de insumos y materiales, aunada a los altos costos de los pocos que pueden encontrarse en el mercado», señala Cantone.

Las ganancias de las posadas pertenecientes al Circuito de la Excelencia no superan el treinta por ciento, que muchas veces es redirigido hacia los hospedajes, puesto que la mayoría de estos alojamientos son atendidos por sus propios dueños, asegura Daniel Vocino, presidente de la asociación. «Cada posada tiene su plan de negocios, que le permite verificar y actualizar sus precios, pero tampoco lo pueden subir tanto porque si no el turista no va; se mantiene en un margen de ganancias no muy superior pero tampoco muy por debajo».

Vocino comenta, sin embargo, que la caída en la oferta de boletos internacionales ha tenido un buen impacto en el turismo nacional. «Es lamentable decir que, gracias a que el

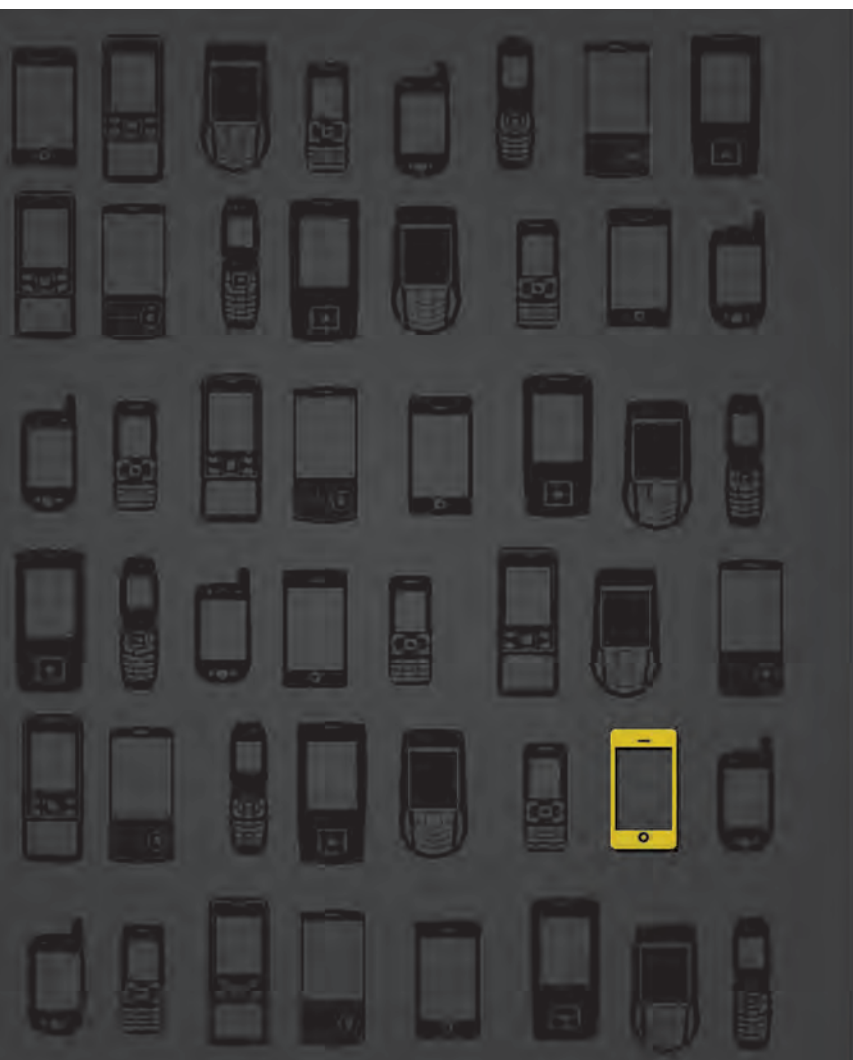
venezolano no tiene opción de viajar al exterior, los hoteles y posadas nacionales están incrementando su porcentaje de ocupación». Según Reyna, directivo de Villas Playa de Uva:

Es muy cierto que trabajar en Venezuela es luchar contra la marea. Los aeropuertos están cerrados, hay escasez de alimentos, las carreteras están malas. Pero hacemos todo lo que esté a nuestro alcance para mantener un estándar de precios asequibles y seguir prestando un excelente servicio. Tratamos de organizar toda la logística desde Caracas y Carúpano para que a nuestros huéspedes no les falte nada; incluso trasladamos hasta allá una planta eléctrica para cuando se vaya la luz. Si no tenemos harina, compramos en Caracas y la llevamos. Es decir, trabajamos 24 horas al día para satisfacer a nuestros clientes.

Vocino comenta que la misión de su organización es precisamente prestar el mayor apoyo posible para estandarizar los servicios y crear una red entre las posadas VIP, con el propósito de asegurar un turismo exclusivo. Las 23 posadas del circuito tienen un encanto particular, cada una tiene su historia, tienen detalles. En el Circuito de la Excelencia no se habla de lujos, sino de pasión por los detalles y calidad en la prestación de servicios, pese a las dificultades. **■**

REFERENCIA

Pries, P. (2011): «El experto del lujo», *Cromos*. <http://www.cromos.com.co/personajes/actualidad/articulo-141892-el-experto-del-lujo>. Consultado el 20 de enero de 2015.



Entre miles de marcas, tu trabajo va a destacar

Porque con la Maestría en Mercadeo del IESA,
vas a empezar a hacer las cosas como nunca antes.

Recibe las herramientas que necesitas para
destacarte y llegar a nuevos niveles en tu carrera.

Descubre más de la Maestría en Mercadeo
en www.iesa.edu.ve/postgrados
o consúltanos a través de tufuturo@iesa.edu.ve

Tlf: 555.4371 / 555.4354

Twitter: @maestriasiesa



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE



Única escuela de negocios en Venezuela acreditada internacionalmente

Los videojuegos: el gran negocio de la cultura contemporánea

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista

Hace cuarenta años eran una curiosidad científica que solo conocían unos pocos. Hoy constituyen una industria global con ganancias similares a las del cine de Hollywood. Con notable variedad temática y amplia diversidad de públicos, los juegos de video han evolucionado con la tecnología para convertirse en un protagonista cultural del siglo XXI.

EL ÁVILA NO ESTÁ AHÍ y lo que se conoce como la capital venezolana es, en este mundo alterno del año 2017, la capital de una maligna superpotencia llamada La Federación, que lucha contra Estados Unidos por el control de lo que queda del Hemisferio Occidental. Caracas es hiperviolenta, eso sí, pero tiene grandes rascacielos y una riqueza inimaginable para quienes viven las tribulaciones de la Caracas verdadera.

Es un error, claro, uno de esos descuidos tan comunes cuando un extranjero imagina una ficción que incluye Venezuela. Caracas fue escogida como uno de los escenarios de *Call of Duty: Ghosts*, el videojuego publicado por Activision en 2013, que llamó por eso la atención de algunos venezolanos. Pero, más allá de eso, fue un nuevo éxito en la serie *Call of Duty*, una de las franquicias más notables —en términos técnicos y conceptuales, pero también económicos— del género de videojuegos conocido como «disparos en primera persona» (FPS, por sus siglas en inglés).

Call of Duty empezó en 2003 como un juego que brindaba la apasionante experiencia de sentirse parte de un escuadrón aliado durante la Segunda Guerra Mundial. Con precisión histórica y geográfica, *Call of Duty* permitía al jugador defender Stalingrado o invadir el norte de Europa para acabar con los nazis. La franquicia fue ramificándose, con un juego ambientado en la Guerra de Secesión de Estados Unidos (muy elocuente sobre lo que debió haber sido combatir con rifles que se cargaban con pólvora por el cañón), y pronto empezó a acercarse al presente. *Call of Duty: Modern Warfare* abandonó el registro histórico para plantear escenarios de conflicto verosímiles en el inestable mundo contemporáneo. La franquicia siguió adelante, con juegos cada vez más exigentes y complejos, que aprovecharon la nueva generación de consolas y la creciente capacidad de internet para ofrecer a los participantes un puesto en la primera línea de combate de lo que podrían ser las guerras de los años por venir.

Sin ser el más popular de la saga *Call of Duty: Ghosts* ha vendido unos veinte millones de copias y ha atraído a decenas de miles de equipos de jugadores *amateur* y profesionales (porque hay jugadores de video profesionales) a competencias en línea y convenciones. En el nuevo *Call of Duty: Advanced Warfare*, lanzado en septiembre de 2014, el actor Kevin Spacey aparece con su rostro y su voz como el líder de la malvada corporación a la que combaten los comandos de élite que protagonizan el juego.

No es necesario tener una consola Xbox para apreciar la calidad de estos juegos. Basta con asomarse a sus *trailers* en

YouTube. Los *Call of Duty* de hoy están muy cerca de la calidad visual y narrativa de una película. Lo mismo ocurre con la serie *Halo*, FPS de ciencia ficción, de la que se ha esperado durante años una versión filmica a cargo del neozelandés Peter Jackson, director de las sagas *El señor de los anillos* y *El hobbit*, y *Assassin's Creed*, de tema histórico y distintos escenarios, el más reciente de los cuales es la Revolución Francesa, para lo cual contrataron a historiadores como asesores.

Los videojuegos más avanzados han aprendido mucho del cine, y se le acercan en su capacidad de envolver al espectador; con una diferencia sustancial: uno no puede

Los videojuegos consisten en una forma narrativa compleja, abierta y absorbente en la que los destinatarios de la historia pueden participar. Casi ningún producto cultural humano ha hecho eso

intervenir, como espectador pasivo que es, en una película. Uno no puede hacer que Tom Cruise desnude a Nicole Kidman en *Eyes wide shut*. Pero en los videojuegos ese universo envolvente es susceptible a las decisiones del espectador: mediante los controles, puede influir en él, responder a sus desafíos y explorarlo, si es capaz de hacerlo.

Los videojuegos consisten en una forma narrativa compleja, abierta y absorbente en la que los destinatarios de la historia pueden participar. Casi ningún producto cultural humano ha hecho eso; al menos, no con la misma capacidad de evocación de una realidad alterna o, más bien, de evasión de la realidad inmediata.

La ampliación del conciliábulo

Como internet, los juegos de video iniciaron su historia en el secretismo de una instalación militar, y luego pasaron al círculo de unos pocos científicos hasta que algunos de ellos decidieron forzar los linderos de la nueva curiosidad que salía de sus laboratorios.

El primer videojuego que se vendió comercialmente — luego de unos pocos inventos que no salieron de los círculos de los especialistas— se llamaba *Computer Space* y salió al mercado estadounidense en 1971. Era un nuevo hito dentro de una vieja tradición, la del *arcade game* (la diversión de feria que incluye desde disparar a un pato de madera hasta el aún vigente *pinball*), y ofrecía un juego más bien difícil con una tecnología que para ojos del presente puede lucir primitiva: un televisor en blanco y negro empotrado dentro

de un mueble azul, sin microprocesador ni memoria, con solo unos comandos de botones que retaban al jugador a defender una nave espacial del acoso de dos platillos voladores. *Computer Space* llegó a vender apenas unas 1.500 unidades. Mucho más exitosa fue la primera consola para uso casero, la Magnavox Odissey, que desde 1972 publicó 27 juegos diferentes.

La Magnavox Odissey funcionaba con cartuchos ROM y se conectaba a un televisor. La misma ecuación que reprodujeron sus competidores de la compañía Atari, fundada por los creadores de *Computer Space*. De hecho, Magnavox acusó

La diversidad de canales que hoy ofrecen los juegos en línea o por descarga, las consolas y los equipos móviles inspiran estrategias de mercadeo cada vez más complejas

de plagio a Atari por el juego que hizo de los videojuegos un negocio de verdad: *Pong*. Dos líneas representaban las raquetas; y un símbolo, la bola. *Pong* se vendió por millones tanto en *arcade* como en consola casera e inauguró una industria que desde entonces no dejó de crecer, aunque tuvo un par de malos momentos a finales de los setenta y principios de los ochenta, que hicieron creer a algunos que los videojuegos eran una fiebre pasajera. Con juegos como *Space Invaders*, *Pac-Man*, *Donkey Kong* o *Asteroids* las cifras se multiplicaron. Los japoneses se unieron a la carrera. Empleados descontentos de las primeras compañías crearon firmas alternativas como Activision y gigantes del juguete como Mattel fundaron competidores de Atari como Intellivision.

En la explosión de los ochenta surgieron muchos de los géneros que hoy dominan el paisaje del videojuego: combate físico, acción, acción y aventura, simuladores de vuelo, carreras de autos, estrategia, guerra, rol y horror, mejor conocidos como *survival horror*. Y comenzaron las primeras relaciones con Hollywood, convocando a actores para hacer doblaje de voces en videojuegos o llevando algunos de ellos a la gran pantalla, en particular los de pelea.

Pero en esta historia la protagonista es la tecnología. La competencia japonesa-estadounidense marcó el ritmo de lo que pasaría desde aquellos primeros éxitos de Atari y compañía. La creciente capacidad de los computadores personales para almacenar y correr programas más complejos fue ayudando a que esta entusiasta industria, que ya generaba ganancias de varios miles de millones de dólares por año, conquistara nuevos linderos conceptuales mientras ampliaba su público. Los avances técnicos separaron las trayectorias de los *arcade* (que evolucionaron hacia salas que contenían equipos imposibles de tener en casa), las consolas y los computadores personales, y, en el camino, de los equipos portátiles como el GameBoy de Nintendo. Los discos compactos reemplazaron a los cartuchos, y las imágenes en dos dimensiones quedaron para los nostálgicos, superadas por un 3D cada vez más envolvente.

La aparición de internet y el teléfono celular aceleró el crecimiento de esta industria. De nuevo, esos dos canales significaron tanto logros tecnológicos como la ampliación de las fronteras creativas y comerciales. Los teléfonos celulares se lanzaron a esa arena no desde Japón o Estados Unidos, sino desde Finlandia, pues fue Nokia la primera fabricante que incorporó un videojuego a un móvil, en 1996. Hoy, los celulares son una parte sustancial, faltaba más, del mercado y del fenómeno: el éxito europeo *Angry Birds* conquistó sus millones de adictos por los teléfonos inteligentes. Ahora tiene hasta un parque temático.

La conexión a internet comenzó a utilizarse desde mediados de los noventa, cuando la red apenas se extendía, en ciertos juegos de estrategia y para incorporar a otros jugadores en línea. Eso abrió el camino para lo que hoy es una de las tendencias mayoritarias en este mundo donde millones de personas, especialmente jóvenes, se conectan cada día o cada noche a un entorno administrado por un videojuego donde simulan tener otras identidades —sus avatares— y establecen vínculos con otros jugadores, cuyos nombres reales o nacionalidades nunca llegan a conocer.

La cultura gamer

El componente colectivo tiene una creciente relevancia. En *Destiny*, el usuario puede ir caminando por una ciudad dentro del paisaje del juego y encontrarse con otros jugadores (si está conectado a internet, claro está). Eso ocurre también en juegos de carrera o en *Naruto*, donde es posible ver a un personaje que ha sido creado por otro jugador. Los avatares pueden estar incluso ahí en piloto automático, si sus dueños no están conectados y no los están manejando.

Quizá el mayor exponente del impacto de internet en el negocio y la cultura del videojuego es *World of Warcraft*. Este juego de tema fantástico surgió hace una década y ha ido editando extensiones. Es un «juego de rol en línea multijugador masivo» (MMORPG, por sus siglas en inglés) de universo abierto: uno se suscribe y juega en línea por medio de un avatar en equipo o contra otros jugadores (millones de jugadores, de hecho). *World of Warcraft* ha tenido más de cien millones de suscripciones en su historia; en este momento están activas unas diez millones. Las ganancias de la saga —desarrollada por la empresa californiana Blizzard Entertainment— se calculan en unos 10.000 millones de dólares.

World of Warcraft es una subcultura en sí mismo. Su existencia es muy elocuente para apuntar algunas características de la subcultura de los *gamers*: la colaboración o competencia en línea, la identidad paralela que muchas veces se prolonga a las redes sociales y reemplaza la identidad real, la sintonía con una propuesta estética y narrativa que en unos casos es realista o hiperrealista (como en las sagas *Call of Duty* o *Battlefield*) y en otras es de ciencia ficción o de *survival horror* (como en *Halo*, *Destiny* o *Final Fantasy*, o como en *Silent Hill* y *Resident Evil*).

Esta subcultura absorbe formas y contenidos de la cultura popular, desde *trailers* y estéticas del cine hasta temas y personajes del manga japonés o de la ficción occidental, y a su vez influye en ella, al ceder historias para Hollywood y mercancía para los coleccionistas. Es un mundo con su prensa, sus asociaciones gremiales, sus convenciones y sus circuitos de formación. Sitios de internet como gamebattle.com ofrecen competir en línea, en distintos niveles. En la competencia internacional Dota2, el equipo ganador, de cinco chinos, se llevó un premio de cinco millones de dólares.

Es muy relevante aquí el periodismo especializado. La industria ha crecido tanto que necesita una cobertura exclusiva, aunque cada vez es más común encontrar blogs o columnas sobre este medio en publicaciones periodísticas de interés general o de negocios. Uno de los medios digitales más influyentes, IGN, se encarga de cubrir muchos juegos y producir varios videos diarios para su canal de YouTube (con los que también reseñan series y películas). Las redes sociales han agregado efervescencia y también tensión al medio.

Los aficionados a los videojuegos, los *gamers*, pueden ser conocedores especializados, como la gente que los produce. Hay muchos detalles y mucha información que acumular, porque en verdad pueden ser realmente muy disciplinados

los creadores de videojuegos al enriquecer los universos que crean. Pero no todo es estética y acuciosidad histórica. *Assassin's Creed: Unity* ha sido elogiado por sus imágenes, pero muy criticado en la prensa y los comentarios de los usuarios por la cantidad de errores de sistema que tiene. Al parecer, Ubisoft estaba demasiado apurado por sacar el juego a la venta antes del Día de Acción de Gracias y no terminó de corregir sus fallas.

No todos los jugadores son iguales. Una cosa es la oficinista que juega *Angry Birds* en su celular en el camino al trabajo, y otra el *hardcore gamer*, que lee y ve reseñas, tiene un gran nivel de desempeño, compite y defiende (ardientemente) sus opiniones sobre juegos, consolas, personajes, etc. Entre estos últimos hay una rivalidad entre los jugadores de PC y los que prefieren las consolas. En materia de consolas, para esta gente cuentan las PlayStation de Sony y las Xbox de Microsoft. Las Wii de Nintendo son para niños, mamás, papás, que un *gamer* considera gente torpe que no entiende nada; es allí donde aparecieron los juegos que responden al movimiento del cuerpo, como los del dispositivo Kinect, hasta ahora sin mucho éxito comercial.

PlayStation y Xbox seducen a este creciente mercado de *gamers* dedicados, con equipos que se diferencian del Wii y los celulares por su apabullante sofisticación. Sony apela a la insaciable exigencia de equipos más y más potentes. Microsoft tomó el camino de convertir a la Xbox en un centro de entretenimiento que sirve para jugar, ver películas, conectarse a internet, mirar series en Netflix, etc. En noviembre de 2013, ambas casas lanzaron su octava generación de consolas, con la PlayStation 4 y la Xbox One. Sony ganó la justa vendiendo en las primeras seis semanas 4,2 millones de PlayStation, mientras que en ese periodo Microsoft vendió tres millones de Xbox.

Los géneros son más bien estables. Como en Hollywood, en el repertorio de los videojuegos hay repeticiones y reciclaje de éxitos comprobados, más que margen para el riesgo. El plomero Mario sigue haciendo de las suyas, al igual que el espía de *Metal Gear* y los policías matazombies de *Resident Evil*. Fenómenos que tienen una intensa vida en la cultura popular poseen también su presencia en los videojuegos, como *La guerra de las galaxias*, *El señor de los anillos*, *The walking dead* y *Game of thrones*. Los juegos de pelea, que pueden alcanzar niveles pornográficos de violencia, no son tan populares como lo eran hace cinco o seis años, o en su mejor momento, con los *Street Fighters*, *King of Fighters* y *Mortal Kombat* de entonces, cuando apenas aparecían los *SoulCalibur* y *Trekken*. Ahora están más de moda los *shooters*, el género donde están los títulos más impresionantes, y los de horror, como el escalofriante *Silent Hill*.

Un caso que no puede quedar fuera de esta historia es el de Lego. A finales de los noventa, la venerable compañía danesa de juguetes de construcción acompañó sus (por fortuna exitosos) esfuerzos de reinención acercándose al mundo de los videojuegos. Con ingenio y mucho sentido del humor, los videojuegos de Lego fueron ganando adeptos, mucho más cuando incorporaron los universos temáticos que los acuerdos de licencia de los juguetes Lego agregaban a la marca: Lego Star Wars, Lego Lord of the Rings, Lego Indiana Jones, Lego Batman, etc. De ese éxito surgió la posibilidad de hacer una película, con el mismo tono e inteligencia que Lego había mostrado en los juegos. *The Lego Movie* se estrenó en febrero de 2014, costó unos sesenta millones de dólares y ha recaudado hasta ahora cuatro veces esa cantidad.

EL LADO OSCURO

World of Warcraft ha sido acusado de ser una fuente de adicción que aparta a quienes caen en ella de las relaciones personales directas, del mundo real. La preocupación por los videojuegos como una costumbre que aliena a los jóvenes y los priva de una vida productiva es con frecuencia alimentada con el nada nuevo caso de un *gamer* que muere por agotamiento, como ha ocurrido varias veces en Asia. Es una discusión que no cesará mientras los videojuegos se extiendan tanto en alcance como en complejidad y, por lo tanto, en capacidad adictiva para ciertas personas, sobre todo si avanzan nuevos horizontes tecnológicos como la realidad virtual, que resucitó como posibilidad con el equipo Oculus.

El otro asunto que suele rodear a los videojuegos es la violencia. En verdad, muchos abundan en ella, a menudo en un grado muy por encima de lo que la mayoría de los padres responsables aceptarían para el consumo de sus hijos menores. Los juegos están clasificados por recomendación de edad, pero el acceso a internet y la ausencia de comunicación efectiva con los padres puede someter a cualquier adolescente mínimamente competente con las computadoras a unas situaciones de juego en las que matan a personas inocentes o agentes de la ley, como en la popular saga *Grand Theft Auto*. Cuando decidió, sin mayor consecuencia, atacar un negocio que en Venezuela está sobre todo a cargo de la piratería, el gobierno no estaba inventando esa desconfianza. Eventos lamentables, como la masacre de la escuela Columbine en Estados Unidos en 1999 (en la que los dos perpetradores eran aventajados *gamers*), han contribuido a reavivar la controversia; de hecho, las familias de algunas de las víctimas de esa tragedia demandaron (sin éxito) a las casas productoras de los videojuegos que más usaban esos dos muchachos.

Como se ha dicho y se dice todavía de la televisión y del cine, y como antes se dijo de la radio y hasta de la literatura, los videojuegos son acusados por los sectores conservadores de incitar a la violencia en la sociedad contemporánea. Pero el más reciente escándalo que involucra a esta industria en la que solo 16 por ciento de los empleados son mujeres tiene que ver con otro problema: la misoginia, a grados criminales.

El escándalo #GamerGate arranca cuando se hace público que la desarrolladora *indie* Zoe Quinn es pareja de un periodista que cubre la industria, del sitio Kotaku. En varias redes sociales se extiende un acoso masivo contra ella, por parte de anónimos, que tienen en común la etiqueta #GamerGate. Había una historia previa de acoso contra ella cuando en agosto publicó un pequeño juego de su autoría basado en su experiencia de depresión. Pero un efecto bola de nieve trajo más y más hostilidad, así como jaqueos y amenazas directas de violación y muerte, que llegaron no solo al FBI sino a los medios tradicionales. La feminista Anita Sarkeesian, que ha hecho varios documentales en videos sobre la figura femenina o el acoso sexual en los videojuegos en red, también recibió amenazas de violación o asesinato con el #GamerGate.

Es difícil combatir el problema, por tratarse de anónimos en una cantidad incalculable. Pero varios analistas han apuntado a la razón de esta hostilidad, que recuerda en buena medida lo que las mujeres han tenido que sufrir desde que empezaron a reclamar igualdad de derechos en el siglo XX. Los teléfonos celulares y las consolas como el Wii democratizaron el uso de los videojuegos fuera de los *hardcore gamers*, y otras tecnologías hicieron posible que mucha más gente se convirtiera en autora de videojuegos. Las mujeres entraron a un mundo que era principalmente de hombres, y de hombres solitarios. Y ahora quieren hacerles pagar por eso.

Los pixels de la buena fortuna

Los videojuegos constituyen un *cluster* industrial más digital que físico, donde el *hardware* y el *software* se presionan el uno al otro en una interminable carrera hacia más progreso. Es una industria completa, una de las más prósperas del mundo y que lo tiene todo para ser una de las protagonistas del siglo XXI.

Es una industria global. Los japoneses y los estadounidenses han sido responsables de buena parte de esta historia, cada uno con sus escuelas respectivas y sus particularidades; influyen los unos en los otros, pero ya no están solos. Algunos de los grandes actores del negocio no vienen de Japón ni de Estados Unidos. Por ejemplo, Ubisoft es francesa y Electronic Arts es canadiense. De paso, estas compañías tienen sedes en varios países y contratan servicios de otras más regadas por el mundo. Solo en la ciudad de Montreal hay decenas de firmas de distinto tamaño dedicadas a los videojuegos; algunas tienen grandes operaciones con miles de empleados (Ubisoft y Electronic Arts, justamente, entre otras) y otras solo manejan procesos técnicos muy precisos o se encargan de revisar la funcionalidad o las traducciones que los editores principales han encargado a compañías de desarrolladores que están en Seúl o Bangalore.

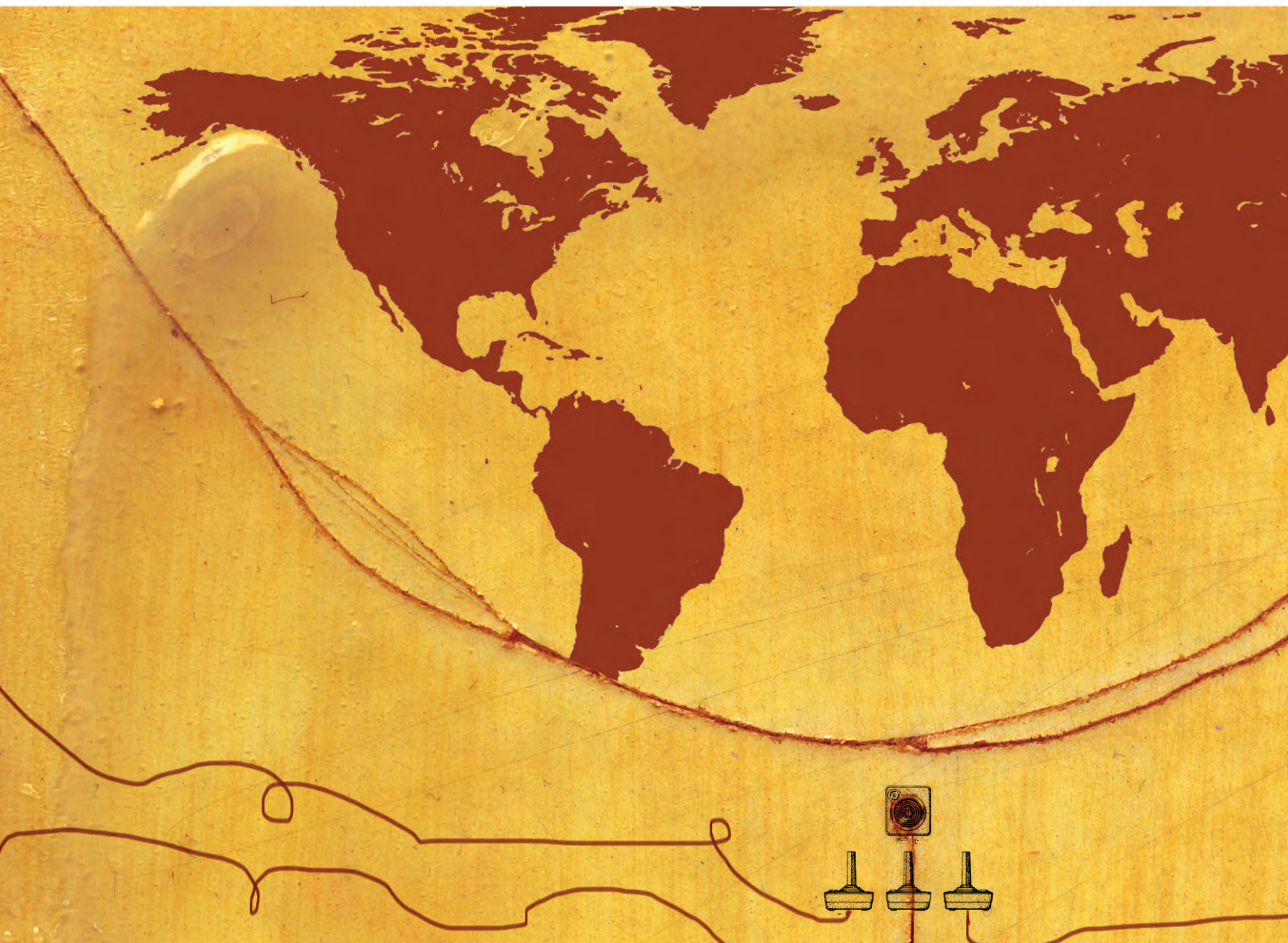
La diversidad de canales que hoy ofrecen los juegos en línea o por descarga, las consolas y los equipos móviles inspiran estrategias de mercadeo cada vez más complejas. La franquicia japonesa de espionaje *Metal Gear*, que empezó en 1987, ha hecho un camino propio que en cierto momento produjo hasta una novela gráfica digital, con algunos

elementos interactivos, que se leía (y se escuchaba) en dispositivos portátiles. La capacidad de los videojuegos para movilizar experiencias y atraer multitudes ha causado interés en otros ámbitos (otro reflejo de lo que ocurrió antes con

La capacidad de los videojuegos para movilizar experiencias y atraer multitudes ha causado interés en otros ámbitos (otro reflejo de lo que ocurrió antes con la prensa, la radio, el cine y la televisión, que se convocaron para la educación y la cultura)

la prensa, la radio, el cine y la televisión, que se convocaron para la educación y la cultura). Hay varias experiencias educativas y de divulgación que se valen de estas herramientas. Un desarrollador que perdió a su hijo a causa de un cáncer lanzó una campaña en Kickstarter para terminar de construir el videojuego que cuenta su historia (y puede incluir otros testimonios), titulado *That Dragon, Cancer*.

El negocio del videojuego pasó de 22 millardos de dólares en 2002 a 101,6 millardos en 2013. La industria del



cine ganó 88,3 millardos de dólares en 2013; y la decadente industria del disco, 15 millardos. *Grand Theft Auto V* vendió 800 millones de dólares en su primer día, tres veces lo que costó hacerlo. La cadena Wal-Mart anunció el lanzamien-

En los videojuegos el presente es un lugar peligroso, y el futuro también. Los relatos apocalípticos tienen una extendida presencia en los argumentos de estas historias

to de un programa de venta de videojuegos usados —un mercado que el coloso del detal calcula en dos millardos de dólares— para atender a los «117 millones de *gamers* que hay en Estados Unidos».

Destiny, desarrollado por Bungee y publicado por Activision, fue recibido por la prensa como el más caro jamás producido: unos 500 millones de dólares (en realidad, es la suma invertida en la construcción de lo que se espera sea una serie entera, que empezó con este primer *Destiny*). La revista *The Economist* ha explicado por qué las cifras de producción de esta industria han igualado a las de Hollywood:

la complejidad de los videojuegos exige más costos en recurso humano calificado, doblaje de voz de actores profesionales e incluso famosos, *focus groups* y demás pruebas para sondear las respuestas del público antes de editar las versiones definitivas. Además, los éxitos ya no vienen solo de los grandes editores. También están los independientes: los *indies*, que llaman. *Five Nights at Freddy's*, un juego sencillo que desafía a sus usuarios a sobrevivir cinco noches en un cuarto de vigilancia al ataque de malignos *animatronics* de un restaurante para niños, fue creado gracias a los aportes captados mediante una plataforma de *crowdfunding*. *Minecraft*, ya un pequeño fenómeno pop con franelas y coleccionables que ha vendido 54 millones de unidades en distintas plataformas, fue desarrollado por una pequeña empresa sueca que terminó siendo comprada por Microsoft por 2,5 millardos de dólares.

Más allá de su efecto en las vidas de las personas, o de su dimensión económica, ¿cuál visión del mundo muestran los videojuegos cuando se acercan a la realidad contemporánea o histórica, cuando trascienden los universos más bien inocentes de *Donkey Kong* o *Mario Bros*? Pues algo parecido a lo que muestra el Hollywood más irreflexivo: violencia a cargo de lo que en América del Norte son minorías étnicas, a menudo bajo el mando de poderosas conspiraciones (el terror a la plutocracia) o de organizaciones políticas terroristas de un borroso y amenazante Tercer Mundo. Es interesante ver cómo las noticias se introducen en el repertorio temático de los videojuegos de un modo parecido, pero no igual, a como lo hacen en el hoy muy estrecho registro narrativo del cine comercial. El héroe de *Watch Dogs*, de Ubisoft, es un *hacker*. Los villanos de *Battlefield* son narcos tex-mex. Y la trama del recién lanzado *Call of Duty: Advanced Warfare* describe un mundo acosado por la guerra entre una organización terrorista antiprogreso y una corporación de mercenarios —similar a las que Estados Unidos contrató para invadir a Irak— que termina desplazando a los gobiernos al erigirse como la única solución al conflicto que ella misma alentó en secreto.

En los videojuegos el presente es un lugar peligroso, y el futuro también. Los relatos apocalípticos tienen una extendida presencia en los argumentos de estas historias. Están los temas de la ciencia ficción que estremecen a la humanidad desde la Revolución Industrial —los peligros del progreso cuando viola ciertos límites y los experimentos crean pandemias o catástrofes naturales de alcance planetario— o los horrores de siempre, que han acompañado a la cultura por milenios: los muertos que regresan del averno para vengarse, la soledad en un entorno hostil.

Los videojuegos prosperan por su promesa protésica, su capacidad para proveer la ilusión de dotar de miembros artificiales que permiten hacer lo que siempre se ha soñado y no se ha podido: volar, teletransportarse, viajar por el universo o por el tiempo, infiltrarse en el centro de poder de lo que más odia, matar sin sentir dolor ni pagar consecuencias. Devuelven, como en la infancia, el placer de jugar a ser otro, desarrollar otras identidades más fascinantes y espectaculares, vivir (y morir) en paisajes de ensueño donde las leyes de la gravedad o la debilidad son mucho más flexibles. Como en las historias de superhéroes —y como los cantos homéricos habrán sido para los griegos de la Edad de Bronce— ofrecen brillantes imágenes de mujeres y hombres físicamente perfectos que bajo sus órdenes ejecutan hazañas apabullantes. ■

Ilustración: Gabriella Di Stefano



Salud sin ley

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

Hace 16 años se aprobó la última ley que rigió la salud en Venezuela. El texto quedó al margen de la legalidad luego de la sanción de la Constitución de 1999, que estableció un lapso de dos años para la formación de un sistema nacional de salud pública. Hoy Venezuela atraviesa una crisis de salud y el sistema que la regiría brilla por su ausencia.

EL SISTEMA PÚBLICO NACIONAL de Salud existe en el papel. No hay consolidación ni cohesión entre los prestadores del servicio pertenecientes al sector público. Ni siquiera hay una ley que lo rija.

Hace 16 años se redactó la última ley de salud que tuvo el país. Quedó un vacío legal debido a que el mandato de la Constitución de 1999, que consagró la salud como un derecho fundamental en el artículo 83 y exigió la adecuación de las leyes a la Carta Magna, fue incumplido.

La ausencia de un marco legal ha conducido a la fragmentación de los prestadores de servicios sanitarios y el cálculo y la asignación de presupuestos para tales fines no están acordes con las necesidades del país. Por el contrario, surgió un nuevo «sistema» en el que se ofrecen servicios de salud de forma paralela al ministerio rector en la materia: la Misión Barrio Adentro.

El sociólogo Jorge Díaz Polanco, investigador y profesor del Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela, recuerda que entre los años 1999 y 2000 se formó la Comisión Presidencial para la Reforma de la Salud y la Seguridad Social que propuso, entre otros cambios, la eliminación de otro gran coloso en el área de salud que opera de forma paralela al ministerio: el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS).

Con la reforma se daba paso a la seguridad social que garantizaba derechos a la ciudadanía y sustituía el concepto de seguro social como una dádiva reservada a las personas con un empleo formal. Según relata Díaz Polanco, quien fue asesor de la referida sub comisión:

Los intereses de los funcionarios y miembros de la subcomisión de salud de la Asamblea Nacional Constituyente, todos médicos, afectos al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en donde muchos de ellos trabajaban, le solicitaron al entonces presidente Hugo Chávez no aprobar el proyecto de ley propuesto por la comisión en cuestión, y dejarle ese tema a la Asamblea Nacional que surgiría de las correspondientes elecciones.

El tema nunca fue abordado. Por el contrario, el IVSS se erigió como otro organismos prestador de salud cuyo presupuesto y competencias coliden con las del Ministerio de Salud, debido a la Ley Orgánica de Seguridad Social, un texto sancionado en 2002 que (aunque norma el régimen) no solucionó la dualidad existente entre contribuyentes y no contribuyentes al seguro social.

El proyecto de ley de salud redactado en el año 2000 estaba basado en el principio de acceso universal, descentralizado y equitativo a la salud para todos los venezolanos. Ese mandato suponía que el Ministerio de Salud sería el órgano rector, administrador y garante de que las políticas públicas en la materia fueran cumplidas. Pero eso no ocurrió.

Díaz Polanco explica que no estuvo de acuerdo con incluir el término «gratuito» en esos principios: «Tal cosa no existe. Y no existe, no porque haya que pagar por los servicios en un Sistema Público Nacional de Salud, sino porque todos los contribuyentes pagan tal servicio cuando cancelan sus impuestos o, al menos, deberían pagarlo».

El sociólogo indica que también se evaluó la necesidad de constituir un Fondo Nacional de Salud que se asignaría a las entidades federales, según sus necesidades y en consulta con cada una de ellas. También se definirían los mecanismos para la rendición de cuentas por la gestión del sistema regional. «Lo que tenemos hoy ni es sistema ni es nacional ni es público. El chavismo y sus sucesores han privatizado los servicios de salud y hoy día, además de la escasez evidente de insumos y equipos, los usuarios deben pagar directa o indirectamente por los servicios que reciben. Eso es un servicio privado, no público».

El informe «Equidad y derecho a la salud», presentado en diciembre de 2012 por la Asociación Civil Convite y el Observatorio Comunitario por el Derecho a la Salud, recuerda que el incumplimiento del artículo 84 de la Constitución Nacional, que establecía un lapso de dos años para la consolidación del sistema público de salud nacional, es motivo de desigualdad en el acceso a la salud. El sistema debería ser intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social y de carácter gratuito, universal, integral y equitativo.

Joli D'Elía, sociólogo, afirma que existen al menos cinco sistemas de salud vigentes y quince estados gestionan servicios cuyo financiamiento viene del nivel central. Se suman a esos sistemas el sistema de seguros privados que el Estado contrata y paga para beneficiar a diferentes empleados públicos, Barrio Adentro y los servicios de previsión como el Ipsasme.

La especialista en Estudios del Desarrollo y profesora del IESA, María Helena Jaén, refiere en el informe «El derecho a la salud en el proyecto bolivariano», publicado por Provea (http://www.derechos.org.ve/pw/wp-content/uploads/04_derechosaludproyectobolivariano.pdf), que en el sistema público de salud hay una multiplicidad de autoridades sin consenso entre ellas, lo que dificulta la distribución y el uso efectivo de los recursos financieros.

Esto explica en cierta medida que un país con tantos recursos haya tenido tan lentos resultados en la mejora de sus condiciones de salud. Hacia finales de los años noventa... solo los países más pobres tenían menores coberturas de población en actividades y servicios prioritarios. Nuestra experiencia demuestra que es posible tener inmensas cantidades de recursos y, al mismo tiempo, tener coberturas inadecuadas junto con grandes inequidades en el financiamiento y prestación de servicios.

En el informe de Provea se identifican dos sistemas de salud creados entre 1930 y 1940: 1) el IVSS que garantizaba protección social al trabajador gracias a las contribuciones que en su nombre hacían el Estado y la empresa para la cual laboraban, y 2) el Ministerio de Salud que se reservaba la atención del resto de las personas, trabajaran o no. Esa fragmentación continúa existiendo, con el agravante de que se han sumado nuevas instituciones, lo cual resulta en subsistemas de salud que debilitan al que debería existir por mandato constitucional. «En Venezuela no existe un sistema de protección a la salud como tal, sino cantidad de mecanismos y servicios públicos y privados que se manejan aisladamente, según sus propios procedimientos, modos de financiamiento y clientelas», concluye el texto.

Aparte del seguro social son prestadores de salud los institutos de previsión social y de salud de los ministerios de Defensa y Educación, el Ministerio de Salud y la Misión Barrio Adentro. Hay otro subconjunto de misiones sociales en el ámbito sanitario, como la Misión Niño Jesús, destinada a la mejora de la atención materna e infantil durante el parto que redundaría en la reducción de las tasas de mortalidad materna e infantil, y la Misión Milagro para la práctica de operaciones y tratamientos en los ojos, entre otras.

La amplia oferta de servidores de salud presenta graves fallas debido a la fragmentación presupuestaria, y permite que una misma persona goce de varias coberturas, incluso pólizas de seguros pagadas por empresas del Estado, lo que constituye un doble o triple gasto. Según la economista y experta en políticas públicas en Salud, Silvia Salvato:

Este gobierno, en lugar de reducir el fraccionamiento, creó más instituciones y creó Barrio Adentro que perjudicó la red pública de salud. La fragmentación del sistema de salud ocasionó que un porcentaje de la población, compuesto especialmente por funcionarios, fuera amparado por varias coberturas, servicios médicos, seguro social, seguro privado, previsión social y pólizas de hospitalización, cirugía y maternidad.

Salvato indica, además, que el número de empleados públicos se duplicó entre 1999 y 2012, lo que resintió aún más los recursos disponibles para la salud, debido a la fragmentación causada por la ausencia de la ley. «Hasta 2010 el Banco Central de Venezuela indicó que el empleo público tuvo un crecimiento de 73,5 por ciento, al pasar de 1,3 a 2 millones de personas empleadas, lo que representa una población asegurada por los privados de 9 millones hasta 2013».

La ausencia de una cuenta satélite en salud, debido a la falta de definición de un organismo rector, dificulta la cuantificación del financiamiento, generalmente medido a partir del gasto. En el presupuesto que se aprobó para el recién finalizado 2014, por ejemplo, el Ministerio de Salud recibió el 66,7 por ciento del dinero que calculó el gobierno para el sector. El restante 33,3 por ciento fue otorgado para cubrir los gastos de otros prestadores de servicios de salud como el Ipasme (pertenece al Ministerio de Educación), el Ipsfa (administrado por el Ministerio de la Defensa) y otros institutos, y el pago de pólizas de HCM de cada uno de los ministerios.

Un informe de la Asociación Civil Convite, liderado por el sociólogo Joli D'Elía, ayuda a conocer los efectos de la fragmentación desde la perspectiva de los usuarios de los servicios de salud en el país. El estudio refiere que la Encuesta de Presupuesto y Gasto Familiar (EPGF) del Banco Central de Venezuela para el año 2005 revela que 14 por ciento de la población estaba afiliada a algún tipo de seguro: 8 por ciento en

el sistema de Seguro Social, 3 por ciento en seguros privados y 3 por ciento en otros sistemas públicos de previsión social. Para el año 2009, 39,1 por ciento de la población estaba asegurada: 22,1 por ciento por el sistema de Seguro Social, 6 por

Díaz Polanco: «Lo que tenemos hoy ni es sistema ni es nacional ni es público. El chavismo y sus sucesores han privatizado los servicios de salud y hoy día, además de la escasez evidente de insumos y equipos, los usuarios deben pagar directa o indirectamente por los servicios que reciben. Eso es un servicio privado, no público»

ciento por un seguro colectivo de algún organismo público, 4 por ciento por otros sistemas públicos de previsión social, 4 por ciento por un seguro colectivo de empresa privada y 3 por ciento por un seguro privado.

Según Jorge Díaz Polanco, en el informe «Reforma y descentralización de la salud en Venezuela» (<http://ovsalud.org/doc/RefdescaVzlaAlc.pdf>), aunque la adopción de una ley orgánica para la organización de la salud en el país es necesaria, no es la única medida que debería plantearse el gobierno venezolano para resolver la crisis en el sector.

El Sistema Público Nacional de Salud no existe en Venezuela porque la salud se ha convertido en uno de los terrenos más fértiles para la corrupción y la falta de ética. Hace falta un liderazgo que produzca cambios. Cuando hablo de liderazgo no quiero decir una persona, quiero decir una institución, porque es justamente esa falta de institucionalidad la falla más grave de la salud en Venezuela.

El investigador insiste en la necesidad de conformar un sistema de salud pública con financiamiento fiscal y no tributario, que garantice el acceso universal de calidad. A su juicio, es necesaria la unificación que implique el paso de los servicios adscritos al IVSS al Ministerio de Salud, descentralizados hacia las entidades federales, junto con los demás establecimientos de salud no dependientes del IVSS. Los regímenes del seguro social deberían pasar a los ministerios, como parte de las políticas sociales, para transformarlos en seguridad social para la ciudadanía y no solo como beneficio para el trabajador asalariado.

Díaz Polanco, coordinador del Observatorio Venezolano de la Salud, precisa que el fraccionamiento contribuyó también al mal manejo de los fondos públicos.

Entre los años 2000 y 2014 se ha invertido más del doble de lo que se invirtió en salud en ningún otro tiempo. Venezuela es el único país, entre setenta de todas las regiones del mundo, en el cual los logros en salud están inversamente relacionados con la inversión pública; es decir, en nuestra historia, se hizo mucho más con 1,5 a 2 por ciento del PIB que con 5 o 6 por ciento a que se ha llegado en algunos años. Si los resultados se midieran por el gasto público en salud, nosotros seríamos los reyes del mundo. Pero es a la inversa. Y ese espacio es el de la corrupción. Nuevamente, claro que la ley es importante, pero mucho más lo es el proceso de reconstrucción de la institucionalidad de la cual la ley debe ser expresión.

Un grupo de especialistas pertenecientes a la Academia Nacional de Medicina — Antonio Clemente Heimerdinger, Juan J. Puigbó, Oscar Beaujon, Claudio Aoun, Alfredo Díaz, Italo Marsiglia, Saúl Peña, Carmen Cedraró de Carpio, Juan Yabur, Rafael Arteaga y María Isabel Clemente de Álvarez— trabaja actualmen-

Existen al menos cinco sistemas de salud vigentes y quince estados gestionan servicios cuyo financiamiento viene del nivel central. Se suman a esos sistemas el sistema de seguros privados que el Estado contrata y paga para beneficiar a diferentes empleados públicos, Barrio Adentro y los servicios de previsión como el Ipasme

te en la formulación de un «Plan de Seguridad Social y Salud Universal para Venezuela», que constituye una propuesta para solventar el vacío legal en la materia. Los expertos recomiendan hacer un estudio actuarial para determinar el costo real de la seguridad social universal en Venezuela. Luego de ello se facilitaría el estudio de los costos para decidir si el Estado debe financiar el costo de la seguridad social, mediante el suministro a cada persona del monto más una ayuda para suplementar el costo de vida o transferir a la seguridad social los montos de capital y dar a las personas solamente la ayuda suplementaria. También proponen el desarrollo de un sistema de cuentas nacionales de salud, basado en la contabilidad de costos de los actos médicos.

El médico Antonio Clemente Heimerdinger analizó también las posibles soluciones a la crisis de la salud en el «Estudio de la legislación de salud y seguridad social en Venezuela» (http://www.anm.org.ve/FTPANM/online/2009/Coleccion_razetti/Volumen8/11.%20Clemente%20A%20481-494.pdf), en el que recomienda catorce puntos para resolver la crisis. Entre ellos destaca la creación de un Organismo Superior de Salud, integrado por médicos calificados que asesoren al Ministro de Salud en las políticas de salud. También apunta que es necesaria la coordinación intersectorial y el reforzamiento de la formación de profesionales de la salud en centros reconocidos y especializados con la vigilancia de los colegios médicos y la Federación Médica Venezolana, tal como lo expresa la Ley de Ejercicio de la Medicina. En cuanto al financiamiento recomienda «mantener el criterio de aportes financieros múltiples, hasta que el ingreso per cápita llegue al punto de que el venezolano pueda aportar al Sistema de Seguridad Social lo necesario para mantenerlo y el mismo se haga universal». Por último se refiere a la gratuidad, y explica que quien no pueda pagar debe ser atendido en los centros de salud públicos sin costo.

La Misión Barrio Adentro, concebida en sus inicios para proveer servicios de atención médica primaria, se ha constituido con el paso de los años en un ministerio paralelo. Así lo confirman las asignaciones, los centros de salud y la dedicación que el gobierno nacional ha puesto en su desarrollo.

Díaz Polanco realizó un análisis de las misiones sociales en el gobierno de Hugo Chávez hasta 2013, el cual determinó que las misiones del área de la salud representaron el monto más alto asignado, tanto en volumen de recursos como en porcentaje con respecto al total invertido en este gasto social: «La Misión Barrio Adentro consume algo más de 22 por ciento del gasto entre 2010 y 2013».

La misión comenzó tras un acuerdo de cooperación entre Venezuela y Cuba, luego de la tragedia que afectó al estado Vargas en 1999. Luego de ello, en 2003, se constituyó formal-

mente. Aunque teóricamente depende del Ministerio de Salud, Barrio Adentro rinde cuentas a la Misión Médica Cubana, lo que lo erige como un organismo administrador de salud paralelo al legalmente constituido por el Estado venezolano. «La Misión Médica Cubana ha contribuido eficientemente a ello y un ejemplo es el absoluto control que ha tenido sobre la información en salud, al estilo cubano, de manera que el ciudadano común ni el investigador puedan manejar datos duros acerca de la realidad sanitaria del país».

En los últimos diez años Barrio Adentro ha recibido aportes cercanos a los 18.000 millones de dólares. Así lo revela un análisis realizado por el exministro de Sanidad y Asistencia Social, José Félix Oletta.

Para Barrio Adentro fueron 11.600 millones en los tres últimos años (2011-2013). Las estimaciones del gasto en salud, específicamente Barrio Adentro, son muy difíciles de realizar, porque no hay transparencia en las fuentes, no hay auditoría externa del gasto y esto es manejado como secreto de Estado. Sabemos que Venezuela está pagando cantidades adicionales en dólares y en rescate de bonos emitidos por el Banco Central de Cuba porque, supuestamente, los servicios prestados por los médicos (cooperantes) cubanos exceden el valor del petróleo que les enviamos (actualmente equivale a unos once millones de dólares diarios). Por lo tanto, inventaron unos acuerdos de compensación entre PDVSA y el Banco Central de Cuba, que se aplican cada tres o cuatro meses, desde hace varios años. Terminamos pagando más de lo que creíamos.

Oletta y la economista Silvia Salvato hicieron una revisión exhaustiva de los fondos asignados a la misión vía Pdvs, mediante fuentes distintas al presupuesto nacional entre los años 2005 y 2010. En ese periodo se asignaron cerca de 6.350 millones de dólares. «Las erogaciones en los últimos tres años han sido aun mayores, hasta completar casi 18.000 millones de dólares», agrega Oletta. De acuerdo con la ley de presupuesto para el año 2014 la misión requirió 2.796 millones de bolívares para su funcionamiento. Para el año 2015 se presupuestaron 3.259 millones de bolívares.

El sociólogo Jorge Díaz Polanco rescata la idea de Barrio Adentro. Cree que debe formar parte del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS) descrito en la Carta Magna, pero con reformas. Para ello, dice, es necesario que el Ministerio de Salud ejerza la rectoría que por ley le corresponde. Esa rectoría no es un control centralizado, sino como proponente y ejecutor de políticas públicas en salud basadas en el liderazgo ético y científico.

La Misión Barrio Adentro es una iniciativa que debe retomarse desde su origen (es decir, con el énfasis puesto en la atención primaria de salud) e integrarse como la parte más importante de un nuevo SPNS. Sus funcionarios deberían ser los mejor remunerados y más rigurosamente evaluados en su desempeño, porque de ellos depende casi toda la salud de los venezolanos. No puede seguir pasando lo que ha ocurrido hasta ahora, donde la MBA se ha convertido en otro ministerio paralelo, explotando la mano de obra cubana con salarios míseros, tal y como ha sido denunciado recientemente en Brasil y otros países.

Para Joli D'Elía, el Ministerio de Salud debe tener autoridad sobre todo el sistema sanitario: «No puede ser que la gente tenga que ir a los diferentes sectores por el problema de la fragmentación a buscar asistencia, arriesgando su vida». ■

De la inclusión a la prosperidad

FABIANA CULSHAW ■ Periodista y psicóloga empresarial

Bangente realizó una investigación sobre el perfil del microempresario popular exitoso en Venezuela. Mediante la inclusión financiera, estas personas y sus familias logran salir adelante.

Solo aquellos que se arriesgan a ir demasiado lejos pueden descubrir hasta dónde se puede llegar.

T. S. ELIOT

BANGENTE, fundado en el año 1999 y dedicado a las microfinanzas, realizó una investigación con el fin de determinar hasta qué punto su función empresarial y social ha favorecido a sus clientes. Una de las principales conclusiones es que los emprendedores y sus familias han prosperado significativamente a partir de la inclusión financiera y del acceso al microcrédito. Son personas pertenecientes a los sectores populares de Venezuela que superan la barrera de la pobreza, con base en el orgullo por el trabajo y el conocimiento de la dinámica de los barrios. Conocen las redes, las costumbres, el lenguaje y las necesidades de productos y servicios de la «base de la pirámide». Muchos logran avanzar hasta el punto de constituir lo que se ha dado en llamar «cápsulas de clase media».

Una característica de los microempresarios populares es que se desplazan en los intersticios de los mundos formal e informal. En el formal participan con el registro legal de sus empresas y tienen relación con la banca y las aseguradoras. Además, participan y reciben beneficios del mundo informal; por ejemplo, con sus viviendas autoconstruidas en terrenos invadidos o sus negocios adosados a estas.

El estudio de Bangente aporta un mayor conocimiento sobre los empresarios populares y sobre el perfil de los clientes del banco, al tiempo que define indicadores de medición psicosocial de la «prosperidad», de utilidad para la institución. El estudio, elaborado por Virginia Soto y Marisela Hernández, se titula *De la inclusión a la prosperidad: una visión que cambia vidas*, fue publicado por la Fundación Bangente y acaba de ser presentado en el IESA.

En sus quince años, Bangente ha otorgado 550.000 créditos y asistido a 70.000 microempresarios, incluidos 19.000 captados en 2014. Sesenta por ciento de los clientes tiene entre 31 y 50 años de edad, aunque también se atienden jóvenes entre 18 y 30 años (once por ciento) y personas de más de sesenta años (nueve por ciento). Un tercio de los clientes ha cursado bachillerato hasta el nivel diversificado y de ellos la mayoría lo ha completado. La cartera está constituida, en más del veinte por ciento, por negociantes pequeños y vulnerables, como dueños de bodegas en los barrios. El promedio de créditos otorgados está entre 37.000 y 40.000 bolívares. El índice de mora es 0,50.

Perfil del microempresario próspero

Los entrevistados, seleccionados por su perfil financiero próspero, tienen en común la actitud o disposición natural al aprendizaje (por ejemplo, de un oficio), lo que alimenta sus aspiraciones. Generalmente estas personas, pertenecientes a zonas populares, llegan en algún momento de sus historias de

vida a una situación límite, como el fallecimiento de un familiar cercano o no tener qué comer, lo que los empuja a buscar oportunidades de subsistencia. Esa búsqueda se acompaña de la ayuda informal de algún pariente o vecino, y en una instancia posterior aparece la opción del crédito bancario.

El empresario popular próspero, según los resultados del estudio, está orgulloso de sí mismo y de su trabajo, siente gusto por el dinero y por su actividad, hace las más variadas tareas (desde la compra de materias primas hasta el manejo de las finanzas, pasando por ser mensajero de la empresa), se desempeña a tiempo completo, es perseverante ante la adversidad (es común que pierda todo, a veces por hábitos de juego o alcoholismo, pero vuelve a empezar y supera sus vicios), es agradecido, tiene principios y estrategias (aun sin saberlo) en materia de servicio al cliente, desarrolla productos y maneja el capital humano (muchos tienen empleados a cargo), y también es consecuente en el pago de sus deudas.

Otro aspecto común de estos microempresarios es que están convencidos de que sus vidas dependen de ellos mismos y de sus trabajos, no de la suerte, el destino o las demás personas. Esto significa, en términos de psicología, que poseen «locus de control interno»: ellos son los hacedores de

EL ESTUDIO

El estudio de Bangente consistió en una investigación cualitativa, basada en entrevistas no estructuradas con 21 clientes que obtuvieron resultados destacados en sus emprendimientos y más de diez años de trayectoria, según los registros de la institución.

Las entrevistas, entre 45 minutos y dos horas de duración, se realizaron en los lugares de trabajo de los entrevistados, con frecuencia ubicados en sus viviendas. Algunas de las preguntas fueron: ¿cómo era su vida antes del emprendimiento y ahora? ¿Qué cosas ya no ocurren y cuáles sí aparecen ahora? ¿Cómo maneja el dinero y el ahorro? ¿Cómo planifica sus finanzas?

Los entrevistados nacieron en distintas regiones del país y algunos en Colombia y Perú. Actualmente viven y trabajan en zonas populares de Caracas y alrededores: Centro, Catia, Petare, Prado de María, Cota 905 y San Antonio de los Altos. Se dedican a las más diversas actividades comerciales y de servicios, como la venta de alimentos en bodegas, accesorios, productos de ferretería, confección de ropa y servicios de transporte.

El trabajo de campo se realizó entre finales de 2012 y mediados de 2013. En total, la investigación duró casi dos años, y supuso algunas reentrevistas, análisis y sistematización de resultados.

su futuro. Además, el hogar tiene significativa importancia en el imaginario social de estas personas. Con frecuencia, sus emprendimientos laborales nacen dentro del hogar y este aparece fusionado al negocio.

Salto pa'lante

Los microempresarios entrevistados se perciben como «prósperos», aunque no suelen utilizar ese término, sino que hablan de un «salto pa'lante». La idea de prosperidad aparece en ellos asociada a la capacidad de obtener dinero, objetos y respeto de la comunidad. Una vez obtenidos, continúan el esfuerzo con la intención de mantener lo logrado o superarlo.

En todos los casos el emprendimiento es sentido como un punto de referencia o inflexión en sus vidas. Hablan de un antes y un después. El testimonio de una persona que actualmente tiene 18 unidades de transporte en Catia lo ejemplifica: «Mi vida de antes (del negocio) era el hambre eterna».

Con frecuencia se piensa que los emprendedores populares tienen escasos recursos; sin embargo, muchos viven con comodidad, viajan dos veces al año a Estados Unidos, van a Panamá a conseguir aliados comerciales o incluso a China para traer mercadería. Según el estudio, todos los entrevistados provienen de familias estables y ellos mismos constituyen también parejas de más de diez años de relación. Ven a sus hijos como «resortes de la prosperidad». En su mayoría están estudiando en colegios o universidades privadas.

A pesar de sus progresos, y de ser consideradas «cápsulas de clase media», estas familias siguen viviendo en las zonas populares, debido a un fuerte apego afectivo y sobre todo porque saben que allí están sus clientes. William, un comerciante de ferretería de Palo Verde, lo explica: «Vivo en un barrio con muchas invasiones y siempre hay construcciones allí. Tengo varios camiones para abastecer a todos esos clientes. Otras ferreterías no llegan, pero yo les llevo los productos a la puerta, aunque estén en la cima del barrio. Cubro el barrio desde el pie hasta arriba».

Indicadores en el hogar

El hogar constituye un indicador de primer orden para determinar el potencial de prosperidad del emprendedor. No es lo mismo una persona con una casa arreglada que otro desordenado y sin hábitos de limpieza, lo que se reflejará en sus cuentas y en su relación con la banca.

La mentalidad de prosperidad se nota en las mejoras que los microempresarios van haciendo en sus viviendas y en la adquisición de activos, tales como líneas blanca y marrón.

Con frecuencia se piensa que los emprendedores populares tienen escasos recursos; sin embargo, muchos viven con comodidad, viajan dos veces al año a Estados Unidos, van a Panamá a conseguir aliados comerciales o incluso a China para traer mercadería

Esas mejoras no responden directamente al crédito bancario que reciben, sino que es resultado de las ganancias del trabajo que realizan con el apuntalamiento del financiamiento.

Uno de los principales elementos que observa un asesor de negocios, con la misión de evaluar el otorgamiento o no de un microcrédito o ampliarlo, es la calidad de las venta-

OPINIONES DE EXPERTOS

La presentación del libro *De la inclusión a la prosperidad* en el IESA incluyó un foro con expertos:

- Juan Uslar, director ejecutivo de la Fundación Bangente, hizo referencia a la ausencia de políticas públicas en materia de microfinanzas y a la falta de una regulación específica para los bancos dedicados al tema en el país.
- Josefina Brunicelli, representante del Centro de Políticas Públicas del IESA, consideró que la formalización del microempresario es todo un reto «en un país donde hacerlo es prácticamente hundirse por la sobrelegislación vigente. Es más, muchos negocios formales han migrado a la informalidad en los últimos años, para sobrevivir».
- Sofía Esqueda, coordinadora del Centro de Mercadeo del IESA, puso el foco en que las multinacionales hacen fortunas atendiendo a los mercados populares y muchos de sus conocimientos los han aprendido de los microempresarios populares; por ejemplo, las estrategias de las ventas al detal o en pequeños envases.
- Luis Moreno, representante de Banauge, destacó la necesidad de elaborar indicadores sobre la dinámica de los sectores populares, para orientar la práctica del otorgamiento de créditos bancarios. Asimismo, observó la poca participación del microempresario popular en organizaciones comunitarias y en responsabilidad social.
- Aramís Rodríguez, representante del Centro de Emprendedores del IESA, habló de la importancia de ampliar el conocimiento sobre la economía informal para alimentar las investigaciones académicas y la docencia en el país, sobre todo si se toma en cuenta que más del cincuenta por ciento de la economía nacional se desarrolla en las zonas populares.

nas. Es habitual observar que, de un hueco en la pared, la persona pase espontáneamente a la construcción de ventanas propiamente dichas, incluso corredizas y con cortinas. Cuando el arreglo se complementa con macetas y plantas se adivina una intención de estética y superación en el microempresario.

Las ventanas suelen tener una correlación con otros cambios en las casas; por ejemplo, la instalación de cocinas empotradas y mejores muebles. La presencia de libros y cuadernos de los hijos y la existencia de áreas en la casa especialmente dedicadas para estudiar también resultan elementos positivos al evaluar a la persona.

Evelyn, una comerciante de bisutería cerca de la Plaza Pérez Bonalde en Catia, cuenta cómo comenzó a progresar: «Recién a los quince años pude ir a la escuela y aprender a leer. Luego me di cuenta que no podía hablar como una malandra para venderle a la gente. Después seguí por mi casa, le puse cerámica al piso. Todo eso fue cambiando mi visión de la vida».

El asesor de negocios necesita conocer a fondo al emprendedor y su negocio, el mercado en el que opera, su condición moral, su arraigo a la comunidad y el respeto del que goza dentro de ella. Ello explica que se convierta con frecuencia en su aliado y amigo, con relaciones de confianza y lealtad mutuas. ■

Empresarios turcos trabajan para abrirse camino en el país

DULCE MARÍA RODRÍGUEZ ■ Periodista

Venezuela es un país a la vez fácil y difícil para hacer negocios, según el presidente de la Cámara de Empresarios Turco-Latinoamericana. Es fácil para el que conoce a las personas adecuadas y tiene el contacto que asigna el proyecto; y difícil, porque todos los negocios se hacen debajo de la mesa.

POR ESTAR UBICADA entre Europa y Asia, así como entre tres mares, Turquía ha sido una encrucijada histórica de las culturas y civilizaciones orientales y occidentales, además de una potencia económica regional. «Es la China de Europa, pero ofrece productos de mejor calidad y rápido tiempo de entrega. Es un proveedor confiable», asegura Nico Bora, presidente de la Cámara de Empresarios Turco-Latinoamericana.

Turquía ha ido abriendo progresivamente sus mercados mediante reformas económicas, tales como reducción de controles gubernamentales sobre el comercio exterior y la inversión, privatización de industrias de propiedad pública y liberalización de muchos sectores de bienes privados. Según Bora, la economía de Turquía ya no está dominada por las actividades agrícolas tradicionales de las zonas rurales, sino por la dinámica de los complejos industriales de las grandes ciudades, en su mayoría concentradas en las provincias occidentales del país, junto con un desarrollado sector de servicios.

El foco está actualmente en la manufactura. La base industrial aporta el 25,4 por ciento del PIB, la agricultura mantiene todavía un peso importante aunque en constante retroceso (10,3 por ciento), la construcción es responsable del 4,4 por ciento, mientras que el sector servicios es el más relevante con un 59,9 por ciento y un acelerado crecimiento en los últimos años. Otros sectores clave de la economía turca son banca, construcción, industria automotriz, electrodomésticos, electrónica, textiles, refinación de petróleo, productos petroquímicos, alimentos, minería, hierro y acero, y maquinaria.

Los mercados tradicionales de exportación son Europa, Asia, África y el Medio Oriente, por ser sus vecinos. Sin embargo, desde hace unos años voltearon la mirada hacia Latinoamérica y más recientemente hacia Venezuela. A pesar de la distancia, este mercado les resulta atractivo por las nuevas opciones y oportunidades de negocios.

En 2009 realizaron un estudio de mercado para conocer las costumbres, las tradiciones y los hábitos de compra de los venezolanos. Encontraron que hay muchas necesidades insatisfechas en Venezuela y consumidores ávidos de productos y servicios de calidad. A partir de entonces iniciaron su acercamiento. Aunque desde 1957 está en funcionamiento la embajada de Turquía en el país, la actividad comercial bilateral ha sido incipiente. Comenzaron con la realización de festivales en los que mostraron su cultura, gastronomía y tradiciones.

Apertura

El presidente de la Cámara turca señaló que en 2010 se firmaron algunos acuerdos bilaterales en el sector construcción. Se estableció un convenio de cooperación para el desarrollo de proyectos habitacionales con representantes de las empresas Onur y Summa. Los planes conjuntos incluían la ejecución de trabajos

relacionados con la construcción y el mantenimiento de carreteras, vías férreas, hospitales, centros de convenciones y otros planes de infraestructura en territorio venezolano.

En agosto de 2011 el embajador de Turquía en Venezuela, Mushin Kilicaslan, afirmó que su país estaba satisfecho por poder participar en la Gran Misión Vivienda Venezuela (GMVV) con este convenio: «El Estado turco está con ustedes, estamos seguros de que la empresa Summa va a responderle al gobierno venezolano y estaremos apoyándolos en todo momento».

Bora explicó que Summa construyó 3.088 viviendas en la urbanización Playa Grande en el estado Vargas para la GMVV: unidades prefabricadas que fueron entregadas antes del tiempo establecido y sin ningún problema con los materiales. Esta empresa turca tiene una marca de construcción de 20.000 casas en ocho meses entregadas en Irak: «Las viviendas fueron pagadas con petróleo», aseguró Bora. La negociación incluyó un importante acuerdo de cooperación energética. «Venezuela tiene la materia prima y Turquía la tecnología para manufacturar productos terminados de calidad».

Transferencia tecnológica

A la compañía turca Dorce, especializada en prefabricado, edificación y construcción industrial y comercial, fundada en 1989, el gobierno venezolano le encargó la ejecución de un proyecto que incluía cuatro hospitales inteligentes. La contratista, con una vasta experiencia, ofreció servicios de ingeniería, procura y construcción de alta calidad en ambientes extremos. Cuenta con una de las mayores fábricas de estructuras de acero prefabricadas en el mundo. La planta ubicada en Ankara cuenta con 100.000 metros cuadrados de superficie y 55.000 metros cuadrados de taller.

En noviembre de 2012 Dorce suministró los conjuntos de partes para construir los cuatro hospitales inteligentes, planificados para los estados Guárico, Barinas, Apure y Mérida. «Se entregaron antes del tiempo previsto; los venezolanos ni siquiera tenían listo el piso en el que se instalarían las piezas», indicó Bora. Los hospitales cuentan con un área de construcción de 57.800 metros cuadrados y fueron prefabricados en Turquía con tecnología turca y alemana.

El convenio bilateral incluyó transferencia tecnológica de Turquía a Venezuela. La empresa Dorce ofreció asesoría técnica para la instalación de las partes. Trajeron sus ingenieros especializados en prefabricado para adiestrar al personal local en como armar las edificaciones.

Impulso

Según cifras de la Cámara de Empresarios Turco-Latinoamericana, la balanza comercial entre ambos países está a favor de Venezuela. Las exportaciones de Venezuela a Turquía en 2013

fueron de 193 millones de dólares, mientras que Venezuela realizó importaciones desde Turquía por un monto de 75 millones de dólares. El empresario turco es optimista y aseguró que siguen en negociaciones y abriendo caminos.

Los turcos han exportado hacia Venezuela textiles, materiales de construcción, maquillaje y alimentos, entre ellos frutos secos y aceite de oliva. Uno de los mayores inconvenientes para

Los turcos han exportado hacia Venezuela textiles, materiales de construcción, maquillaje y alimentos, entre ellos frutos secos y aceite de oliva

exportar hacia el país ha sido la permisología. Para introducir alimentos al mercado venezolano hay que cumplir con numerosos trámites que se vuelven una traba. Exigen que se presenten diez muestras del producto y los laboratorios tardan hasta un año y medio en responder y otorgar el permiso.

El objetivo de los turcos es incrementar la balanza comercial en 20 por ciento. «Las vías están abiertas, somos países amigos y lo más importante es que los dos pueblos se acepten».

Fácil y difícil

«Venezuela es un país fácil y difícil para hacer negocios», asevera Nico Bora. Es fácil para el que conoce a las personas adecuadas y tiene el contacto que asigna el proyecto o la compra. «Los negocios están en pocas manos, los manejan o ejecutan pocas empresas, es un círculo muy estrecho y cerrado». Indicó que tres o cuatro empresas no pueden hacer todos los negocios de un país, no hay capacidad para tanto. «Así no se avanza, reflexionó—; por el contrario, se crean muchas dificultades. También se propicia la desconfianza en los inversionistas».

«Los negocios deben ser abiertos, limpios, para que las empresas puedan realizar sus propuestas. Que se llame a licitación para los grandes y pequeños proyectos». Aseveró que de esa manera se beneficiará el pueblo con trabajos de calidad realizados por profesionales con experiencia y el gobierno quedaría bien, porque cumpliría lo que ofrece. «No se puede entregar en tres años un trabajo que se estimó ejecutar en ocho meses. Tampoco se puede invertir tres veces la cantidad de dinero presupuestada originalmente para un proyecto».

«Venezuela es un país difícil porque la mayoría de los negocios se hacen debajo de la mesa», denunció. El principal obstáculo que han encontrado los empresarios turcos para hacer negocios en el país es la forma de trabajar, la cual calificó como contraria a la de ellos. Afirmó que no hay transparencia en los negocios, por lo cual no generan confianza en los inversionistas. «Para crecer y progresar el gobierno tiene que hacer los negocios sobre la mesa. Ser transparentes. Que no queden todos los trabajos en pocas manos». Señaló que cuando los empresarios y el gobierno tienen como un mismo propósito el desarrollo económico del país fluye el progreso.

Oportunidades

Venezuela puede llegar a ser una potencia mundial, pero se necesita que ocurran muchos cambios, dijo Bora. A su juicio hay tres factores que determinan el desarrollo de un país: el clima, sus recursos naturales y la mano de obra.

El clima de Venezuela es amigable todo el año. Esto favorece el cultivo. Deberían ser un líder exportador de alimentos, la sede que surta a toda Latinoamérica, porque cuentan con tierras muy fértiles y la capacidad para producir. También el buen clima facilita el impulso del turismo durante todo el año. Ya tendrían que ser una potencia con todas las bellezas natura-

les por mostrar. Los recursos naturales como el petróleo y los minerales se deberían utilizar para la construcción del país y no que la economía dependiera solo de la renta que ellos ofrecen. La mano de obra le parece económica comparada con otros mercados.

Recientemente Bora estuvo en Turquía y exhortó a sus compatriotas a invertir en el país. Se mostraron muy interesados. «Ven que hay futuro, pero hay que modificar la forma de trabajar». La opción es establecer sociedades con empresarios turcos para exportar a Turquía o viceversa. Aseguró que se han abierto las negociaciones y ya hay un acercamiento.

Citó como ejemplo el coque, un subproducto residual del proceso de mejorar y refinar petróleo pesado, que los turcos necesitan como materia prima para producir cemento y que el gobierno prefirió acumular más de 500 millones de toneladas en el criogénico de Jose, estado Anzoátegui, y produciendo enfermedades respiratorias a los vecinos de la zona. Se firmaron acuerdos de cooperación con Turquía, entre los que se encontraba la venta de dos millones de toneladas anuales de coque, pero el gobierno desistió de realizar la negociación. Bora acotó que habría tomado valor algo que ahora es desecho y se habrían construido más viviendas.

Organizados

Los empresarios turcos, con el objetivo de fomentar el intercambio económico, comercial, tecnológico, científico, cultural y turístico entre Turquía y Latinoamérica, además de informar sobre los diferentes mercados de la región y proporcionarse respaldo legal y administrativo, se organizaron en la Cámara de Empresarios Turco-Latinoamericana. Esta organización multilateral nació en 2009 y constituye el punto de encuentro y apoyo de los turcos al realizar negocios en distintos países, de manera de facilitar los contactos con los organismos públicos y privados relacionados con la actividad económica.

Bora dijo que difunden los principios de la libre empresa y la economía de mercado, con la concepción de ética empresarial y responsabilidad social. Promueven encuentros empresariales entre los países representados, promocionan y organizan misiones comerciales, canalizan la búsqueda de socios y alianzas estratégicas entre asociados y organizan eventos de interés con otras instituciones.

Entre los logros del organismo su presidente mencionó haber impulsado la apertura de un vuelo directo entre Caracas y Estambul con la línea Turkish Airline, el cual está en proceso de concretarse (11.271 venezolanos visitaron Turquía en 2013, un aumento de 31,7 por ciento en dos años). También están desarrollando un programa de enseñanza del idioma turco en las universidades Santa María y Metropolitana. Asimismo, la Cámara capta estudiantes de pregrado y posgrado para un programa de intercambio de estudio en Turquía. Los interesados reciben una beca completa que incluye inscripción en la institución académica para estudiar carreras vinculadas con ciencia e ingeniería, y la manutención durante su permanencia allá.

En la Cámara proyectan realizar la semana turca, con intercambio cultural, feria de negocios, desfiles de moda, exhibición de textiles y gastronomía, para dar a conocer el quehacer de su país. «La clave es trabajar», sostuvo Bora. Contó que llegó al país hace ocho años y desde entonces no ha parado un día. Comenzó con un carrito de comida en la calle. Viajó con su carrito y participó en diferentes ferias. La experiencia le sirvió para conocer el país y hacer crecer sus ingresos. Luego montó el restaurante Istanbul en el Centro Comercial San Ignacio y sigue adelante, ahora promoviendo el intercambio comercial bilateral. 

De sobrevivientes a creadores de oportunidades

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

El mundo no se acaba en las crisis económicas y siguen existiendo oportunidades que deben ser identificadas a partir de la investigación y la comprensión del comportamiento de los actores económicos.

Está claro que la macroeconomía venezolana no va bien. Las políticas económicas de los últimos tres lustros no favorecieron un entorno estable ni, lamentablemente, se sembró el petróleo, cuando el precio por barril superaba los cien dólares.

Los indicadores macroeconómicos no se quedan en las noticias de los periódicos, sino que impactan la microeconomía de los consumidores. Los agregados macroeconómicos van acompañados de una caída del ingreso real, una erosión de la lealtad hacia las marcas y un aumento de la frecuencia de compra, con su subsecuente incremento en el costo de las suelas de los zapatos (la escasez obliga a los consumidores a ir a múltiples puntos de venta).

Cinco aprendizajes que dejan las crisis

Es verdad que esta situación asusta, más aún cuando no va acompañada de una voz que indique el camino. Pero también es verdad que las crisis han ido y venido. No es el propósito de este artículo predecir lo que va a suceder ni, mucho menos, indicar lo que debe hacerse en materia macroeconómica, sino comentar algunos aprendizajes empresariales de los últimos veinte años.

En épocas de crisis sí hay oportunidades

Esto no se refiere a los negocios de las empresas de maletín, que surgen en los sistemas con excesivos controles, sino a las oportunidades que cualquier mercado ofrece. Tampoco significa que una crisis sea mejor que un mercado en crecimiento (aunque para algunos en lo micro sí lo sea). La idea es que el mundo no se acaba en las crisis económicas y siguen existiendo oportunidades que deben ser identificadas a partir de la investigación y la comprensión del comportamiento de los actores económicos.

Hay que cuidar más a los clientes

Cuando el tamaño del mercado no crece o, peor aún, se contrae, la rivalidad de la competencia aumenta. En este

tipo de mercados, las empresas que quieren crecer lo hacen a costa de la participación de mercado de sus competidores. La clave en este contexto es la calidad del servicio y el soporte, si se quiere mantener la base de clientes.

El sentido común no es suficiente y a veces hay que inventar la rueda

Muchas crisis obligan a tomar decisiones poco convencionales, que terminan por ser exitosas a pesar de las resistencias internas. Dos ejemplos de que muchas veces actuar con sentido común no es lo más indicado se encuentran en la fijación de precios y la inversión en publicidad y mercadeo.

Bajar los precios no siempre es lo mejor en una crisis. En épocas de crisis, las empresas en contextos no inflacionarios piensan que si reducen sus precios ganarán más dinero, pero eso dependerá de la elasticidad de la demanda e

Hay que prepararse para aprovechar un futuro período de crecimiento

implica riesgos de guerras de precios. Un aumento de precios que luce contrarrente puede generar frutos. Un contexto inflacionario como el venezolano, acompañado de controles, opera de manera irregular e invita muchas veces a desafiar el sentido común.

No invertir en publicidad y mercadeo es ceder espacios. Cuando la demanda del mercado se contrae, se castigan algunos rubros como la publicidad (junto con la investigación de mercados y los recursos humanos). Sin embargo, un mercado con escasez, donde los productos no les recuerdan su existencia a los consumidores cada vez que los ven en el anaquel, obliga a mantener el vínculo mediante la llamada «recordación de marca».

Las crisis siempre pasan

Esta afirmación es alentadora, pero pragmática. Sugiere implícitamente que hay que prepararse para aprovechar un futuro período de crecimiento.

Las crisis siempre vuelven

Sí, la evidencia empírica lo demuestra y debe recordarse: cuando se encuentre en un período de crecimiento, prepárese para una época de «vacas flacas».

Sobrevivir en el mercado no es una buena idea

Es común que en un entorno como el venezolano la posición de muchas empresas sea «no hacer nada»: esperar a ver qué pasa. Pero esa posición —sobrevivir en un mercado— no es una buena idea por las siguientes razones:

1. Se pierden espacios en el mercado, porque siempre alguien hará algo, sea un inversionista extranjero o un nuevo emprendedor.
2. Los recursos humanos se desmotivan, con su impacto en la calidad.
3. Se compromete la creación de valor hacia el futuro (cuando pase la crisis, qué va a pasar).

Pero, entonces, ¿qué se puede hacer si no es sobrevivir en este mercado? Algunas ideas se encuentran en lo que hacen los mejores en el mercadeo global.

1. Analizar la información del mercado y los clientes para producir ideas: recuerda que en las crisis sí hay oportunidades.
2. Crear un posicionamiento de la marca con propósito social: muy conveniente, además, en Venezuela.
3. Crear experiencias retadoras para los consumidores: los consumidores esperan eso de una marca, no que desaparezca.

¿Y qué tal si creamos las oportunidades?

Muchas empresas venezolanas han creado oportunidades. Venezuela se destaca por su capacidad emprendedora y, a pesar de las condiciones adversas del entorno, muchos salen a la calle todos los días a inventar la rueda. ¡Convértete en un creador de oportunidades y no en un sobreviviente! Eso sí está en tus manos (no resolver la crisis macroeconómica). **■**

Visualización de datos: no basta con escribirlo

Luis Ernesto Blanco

Coordinador del MediaLab-UCAB / @lblancor

De la mezcla de contenido, diseño y aplicación surge la visualización de datos: un fenómeno que ha sido posible solamente con el desarrollo de los productos del periodismo digital.

Convertir las bases de datos en información útil y relevante requiere un proceso que va más allá de compartir un cuadro en Excel por internet. El usuario común no tiene el tiempo, ni a veces la habilidad, para definir los cruces y concatenar la información de forma que sea relevante; así, espera que los sitios informativos puedan ofrecerle este servicio. Y algunos lo hacen, al mezclar contenido, diseño y programas informáticos. Esa combinación se conoce como visualización de datos: un fenómeno que se ha consolidado a partir de la existencia del periodismo digital.

A esto se suman las posibilidades que ofrece el periodismo de precisión, el periodismo de datos y la curaduría, como vías para revelar lo que muchas veces ocultan las hojas de cálculo. Pero es necesario ir más allá. José Luis de Vicente señala en el portal de Medialab-Prado que la visualización de datos «utiliza el poder de comunicación de las imágenes para explicar las relaciones de significado, causa y dependencia que se pueden encontrar entre las grandes masas abstractas de información que generan los procesos científicos y sociales» (<http://medialab-prado.es/article/visualizar>).

El reto de cualquier trabajo periodístico, sin importar el formato y el medio, es que la información se comprenda y le sea útil a la audiencia. Los distintos soportes informáticos —la computadora, las tabletas, los teléfonos— permiten al usuario interactuar con los datos y adecuar la información a su necesidad, no solamente leer una cantidad de números suministrados.

Las herramientas de información por medios digitales requieren, cada vez más, las habilidades de un programador que ayude a producir contenidos interactivos y atractivos. Esto significa que no es suficiente un buen contenido, ni siquiera que esté bien diseñado. Es necesario que permita al usuario obtener los datos que requiere.

La calidad y la disponibilidad de herramientas de graficación, curación

de contenidos y minería de datos, así como el acceso a datos libres, permiten ubicar, rastrear, vigilar, interconectar y visualizar ingentes cantidades de información y, en otros casos, las relaciones de esos datos con otras variables o factores relevantes que se ocultan entre las columnas y filas de un cuadro.

En internet se consume información multidispositivo y multiplataforma. La gente lee, escucha, observa y también interactúa, y lo hace mientras camina, ve televisión y espera en una plaza o cualquier lugar que le permita su dispositivo móvil. En todo ese ecosistema, el contenido que descarga la gente es esencialmente visual y los datos deben mostrarse mediante aplicaciones que capten su interés.

Según datos del IDC la expectativa de generación de datos es de 35 zettabytes (10^{21} bytes) por año, lo cual requiere maneras sencillas de visualizar ese volumen de información (<http://www.ignasiacalde.es/visualizacion-de-la-informacion-ideas-conocimiento-e-innovacion/>). Existen varias aplicaciones para la visualización de datos, e infinidad de formatos de salida con resultados muy atractivos, pero no necesariamente son las más efectivas. Lo importante es saber para qué se quieren y cómo se adaptan a la información disponible. Algunas aplicaciones conocidas son las siguientes:

- iCharts: facilita la creación de contenido gráfico. Cuenta con un laboratorio de lluvia de ideas llamado Canal Chart, en el cual se encuentran gráficos y efectos visuales públicos de algunos de sus 15.000 clientes. Es gratuita y permite la importación de hojas de cálculo y bases de datos creadas por los usuarios.
- Google Charts: proporciona una excelente forma de visualizar los datos en una página de internet. Provee gráficos listos para usarse. Es una herramienta especialmente útil para los periodistas que se mueven en los medios digitales.

- Dipity: diseñada para crear líneas de tiempo gratuitas, interactivas y visualmente muy atractivas. Es posible incluir video, audio, imágenes y textos, entre otras cosas, a estas líneas de tiempo.
- Chartblocks: es un generador de gráficos que provee todas las herramientas necesarias para la creación de gráficos y cuadros a partir de cientos de opciones.
- Datawrapper: servicio gratuito para la elaboración de gráficos sencillos, pero útiles. Tiene una función de automatización de contenido que permite generar gráficos a partir de hojas de cálculo de Excel.
- GetBulb: crea infografías de manera sencilla. Solo se debe importar la información deseada y la aplicación la convertirá al instante en gráficos y mapas de texto.
- Many Eyes: proyecto de IBM que crea infografías y ofrece diferentes formas de ver el contenido (barras, esquemas, mapas de palabras, etc.).

La evolución de las aplicaciones apenas comienza. El periodista ya tiene la oportunidad de ordenar bases de datos de forma tal que revelen historias que de otro modo no se habrían encontrado. Queda claro que el periodismo y la informática seguirán estrechando sus relaciones para mejorar la experiencia de consumir información mediante soportes digitales.

El informático seguirá avanzando en la manera de proporcionar herramientas veloces y eficientes para recuperar información. Como indica Aron Pilhofer: «El periodista deberá guiar a las audiencias a través de los aspectos más relevantes de la información para luego, en una segunda etapa, dejarlos explorar libremente y en tercer lugar permitirles que descarguen todo lo que los reporteros han utilizado» (<http://blogs.elpais.com/periodismo-con-futuro/2011/07/aronpilhofer.html>). Para Pilhofer el fin último es asegurar que los datos cuenten la verdad. ■

JUNTOS HACEMOS LA DIFERENCIA

sociounicef

programa de responsabilidad social individual

Al convertirte en **sociounicef** puedes donar de forma periódica, sencilla y segura.

De esta manera contribuyes con iniciativas que promueven el buen trato y previenen toda forma de violencia, maltrato, abuso o discriminación hacia niños, niñas y adolescentes.

HAZTE SOCIO HOY MISMO

● Visita sociosunicef.org.ve y conoce los beneficios de nuestro programa de afinidad o llámanos al **0212-284.05.11** y con gusto te atenderemos.

¡Gracias por unirse por la niñez!

unicef 
únete por la niñez

¡A SEO muerto, contenido puesto! Juego de tronos en el mercadeo digital

José Luis Saavedra

Profesor de mercadeo y branding en la Universidad Rafael Belloso Chacín / @capitaldemarca

La idea de un contenido optimizado para su descubrimiento y conversión desplaza al SEO como herramienta clave en el mercadeo digital.

Cuando un rey cae, inmediatamente otro reclama el trono. Esta máxima de los tiempos de los castillos y los caballeros sigue siendo válida en el mundo actual del mercadeo digital. Hasta ahora, la todopoderosa optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés) se había erigido como la regla de oro. Pero todo reinado llega a su fin y una nueva casa toma el dominio del reino.

El origen de una caída

Desde que el mercadeo descubrió internet surgió una obsesión por lograr un firme y claro posicionamiento en los motores de búsqueda: «Si Google Bing o Yahoo! no nos encuentran, nuestros consumidores potenciales tampoco». Este interés inspiró unas técnicas conocidas como SEO que se convirtieron en las reinas absolutas del mercadeo digital.

SEO es el arte de preparar un sitio en internet para que sea más comprensible y relevante para los motores de búsqueda, que consiga más tráfico proveniente de las palabras clave. Sin embargo, como en muchas ocasiones, los reyes se ciegan con su poder y abusan de su posición de dominio, lo que socava sus bases de legitimidad en el reino. Así fue como en los últimos años SEO se convirtió en un término negativo. La principal razón fue que muchas agencias de publicidad, consultores y marcas emplearon métodos de manipulación y terminaron convirtiéndose en mensajes o información basura.

Todo analista de mercadeo digital sabe que el logro de resultados orgánicos y sostenibles no es barato, cuesta tiempo y sobre todo mucho esfuerzo. Entonces, en la búsqueda de resultados rápidos, muchos vendedores apli-

caron métodos y técnicas inapropiadas de SEO que terminaron de perjudicar a la industria en su conjunto y dejaron un sabor amargo en la boca de miles de propietarios de negocios. Al igual que en la época medieval, el uso de lisonjas, chantajes y alianzas mal habidas entre las familias feudales fueron destruyendo la base de su credibilidad.

Un nuevo orden emerge

En una red llena de basura y palabras clave sin sentido, todo el reino empezó a exigir nuevas relaciones y nuevas alianzas. Google fue el primero en reaccionar, motivado por una evolución que se está produciendo y que viene de la mano de los dispositivos móviles (celulares y tabletas).

Hasta hace poco un consumidor realizaba una búsqueda básica —«hotel barato Mérida»— y Google solo entendía palabras y sinónimos de estas; es decir, tomaba las palabras, las buscaba en su base de datos y mostraba los resultados más adecuados en función de los diferentes factores del algoritmo. En un mundo donde el motor de búsqueda no entendía el significado de lo que buscaba, y simplemente examinaba la concordancia de claves y sinónimos en las páginas, era obvio que SEO dominara la industria. Pero ahora los dispositivos móviles permiten realizar preguntas de forma natural por medio de la voz, que se convierten en frases como: «¿Cuál es el hotel más barato de Mérida?». Más allá de una secuencia de palabras, el consumidor está exigiendo que el sistema de búsqueda entienda lo que realmente le está preguntando.

Pero Google va más allá. No sólo entiende lo que se busca sino que le agrega una localización y traduce una

pregunta genérica en una pregunta más específica —«¿Cuáles son los hoteles más baratos en la zona de Glorias Patrias de Mérida?»— y acompaña los resultados con publicidad adaptada a la búsqueda. Una nueva interacción en el reino requiere un nuevo rey dispuesto a entenderla y a manejarla.

La coronación del contenido

Realmente, los consumidores no quieren utilizar un motor de búsqueda. Lo que el reino quiere es un contenido optimizado para su descubrimiento y conversión (OC/DC, por sus siglas en inglés) a lo largo y ancho de la red.

Para aparecer en una búsqueda de una pregunta como «¿Cuáles son los hoteles más baratos en la zona de Glorias Patrias de Mérida?» es necesario crear un contenido útil, pensado para satisfacer una necesidad del público objetivo. Logra posicionamiento quien se convierte en el líder referencial del sector.

Saturar un contenido con información ambigua y generalizada refleja ignorancia. Una vez que la audiencia capta esto se va, y quizá nunca regrese. Presentar información específica pertinente refleja autoridad. Los expertos son autoridades, porque tienen años de experiencia práctica y conocimiento de primera mano.

Construir una reputación con base en contenido de excelente calidad es la nueva llave del reino: crea alianzas favorables. Los clientes potenciales serán más propensos a leer y reaccionar a la marca. El público, en las redes sociales, será más propenso a compartir el contenido. Su posición en los motores de búsqueda como Google aumentará. Allí radica el poder del nuevo rey. 



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia? ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa? ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva? ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

Contratar una póliza de seguro con un clic

Carmen Sofía Alfonso A.

Periodista

El comercio electrónico gana terreno en Venezuela, cada vez con más fuerza. Desde enero de 2014, el ciberespacio brinda la posibilidad de evaluar y adquirir una póliza con Tuseguro.com.

Así como se pueden adquirir las entradas para un espectáculo y los boletos aéreos para las vacaciones, pagar los servicios públicos y realizar un sinfín de transacciones financieras por internet, ahora en Venezuela también es posible contratar una póliza de seguros en el ciberespacio. Tuseguro.com da la oportunidad al interesado de cotizar y comparar las ofertas de distintas empresas del ramo y adquirir el plan más conveniente con solo un clic.

Cotiza, compara y decide, son las palabras con las que Felipe Lemmo, gerente general de Tuseguro.com, describe su modelo de negocio: «El consumidor cotiza y compara *online* cotizaciones de múltiples aseguradoras, y luego uno de nuestros analistas, vía telefónica, lo ayuda a tomar la mejor decisión». La naturaleza de los seguros, explica Lemmo, fue la principal fortaleza para llevar su comercialización a la red: todos los que desean adquirir una póliza, antes de hacerlo, hacen una comparación minuciosa de las opciones del mercado para ver cuál se ajusta a sus necesidades y presupuesto. «La web es el medio ideal para comparar, decidir y luego ejecutar el proceso de compra».

Tuseguro.com comenzó a gestarse hace cinco años como una ampliación de MaKLeR Sociedad de Corretaje de Seguros, una compañía especializada en asesorar y dar servicio a clientes corporativos. «Nuestra expansión natural era desarrollar un modelo de negocio para atender el mercado individual, que desde nuestro punto de vista está bastante desatendido en Venezuela». Según Lemmo, antes de adentrarse en el proyecto de internet investigaron qué estaban haciendo en otros países en el sector asegurador, y descubrieron que la compra de pólizas por internet es una realidad en ascenso en Estados Unidos, Inglaterra y muchos países de Latinoamérica.

«Fuimos los primeros en ofrecer el servicio en Venezuela. También fuimos los primeros en brindar un proceso de documentación y compra totalmente digitalizado, sin necesidad de moverse de su casa u oficina. Fuimos el primer portal de cotización, comparación y compra de seguros en Venezuela».

Tuseguro.com ofrece un servicio al cliente más allá de la contratación de la póliza

Lemmo recalcó que Tuseguro.com ofrece un servicio al cliente más allá de la contratación de la póliza: la empresa es una sociedad de corretaje de seguros que presta un servicio integral al cliente: «Una vez que el cliente compra su póliza lo apoyamos con servicio posventa, mientras esté vigente, que incluye procesamiento de siniestros, ajustes de la suma asegurada y venta de nuevas pólizas que el cliente pueda necesitar».

Emprender en terreno conocido

La experiencia de más de 19 años en el negocio asegurador fue el gran aval que respaldó a Lemmo para decidir emprender en el ramo: le permitió entender perfectamente las oportunidades que existen en el mercado. «Una vez que desarrollamos el concepto, proyectamos los fondos que se requerían para arrancar el proyecto y nos dedicamos a contratar personal capacitado en las áreas de tecnología y desarrollo, ventas, mercadeo y desarrollo y optimización de procesos».

Lemmo reconoció que, pese a su trayectoria en el sector, en el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa tuvo «subidas y bajadas». La proyección inicial de ventas fue un poco optimista y los resultados de los primeros meses de operaciones los inquietó. Sin embargo, después de hacer los ajustes necesarios y ver la respues-

ta de los clientes, entendieron que el modelo podría ser exitoso. «Lo hemos ajustado ya en varias oportunidades, a medida que vamos conociendo mejor a nuestro consumidor».

Uno de los momentos de mayor satisfacción para la empresa, recordó Lemmo, fue el 29 de enero de 2014, cuando presentaron Tuseguro.com a la prensa especializada. «El tráfico que se generó en el portal esos días fue increíble. Ver la cantidad de visitantes diarios y la cantidad de cotizaciones que se estaban haciendo fue gratificante. Fue la prueba de que no estábamos equivocados».

Los retos

Lo complejo que fue el panorama económico en 2014 se convirtió en una barrera importante al momento de tomar decisiones, indicó Lemmo. Como ejemplo mencionó la escasez de vehículos nuevos, que afectó el potencial de ventas de pólizas en el ramo automotriz, que es el principal producto del sitio.

«Fuimos bastante conservadores cuando elaboramos el primer plan de negocios por la situación económica y la incertidumbre del país. En otras circunstancias, habríamos sido un poco más audaces en los tiempos, la inversión y las proyecciones». Además, Lemmo señaló que un gran reto de la empresa al momento de arrancar fue demostrarle al cliente prospecto, acostumbrado a comprar pólizas a un corredor de seguros, que sí se podía comprar un seguro por la red: «El reto ahora es demostrar que podemos ofrecer un servicio superior debido a nuestras capacidades tecnológicas y nuestro personal capacitado para ello».

A los emprendedores que están en proceso, Lemmo recomienda armar un grupo multidisciplinario en la empresa que pueda añadir valor al negocio en diferentes áreas. ■

HISTORIA EMPRESARIAL: LO HECHO Y LO QUE QUEDA POR HACER

TOMÁS STRAKA, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

Rafael Arráiz Lucca: *Empresas venezolanas: nueve historias titánicas*. Caracas: Editorial Alfa. 2013.

José Malavé: «Una ilusión de modernidad: los negocios de Estados Unidos en Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte». Caracas: IESA. 2013. <http://www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad>

Nelson Quintero: *Emprendedores exitosos que vinieron: 6 casos de estudio*. Caracas: Universidad Metropolitana. 2013.

La historia empresarial es una disciplina en dos aguas. Por una parte, toma de las ciencias gerenciales sus problemas de investigación y, por la otra, toma de la ciencia histórica sus enfoques metodológicos. Los historiadores de las empresas se plantean el estudio y la interpretación de los problemas propios de la «mano visible del mercado», como el más famoso de ellos, Alfred D. Chandler, llamó a la gerencia, pero centrándose en su desarrollo a lo largo del tiempo. Investigan los mismos aspectos administrativos, financieros u organizacionales que interesan a cualquier otro especialista en administración, pero con la salvedad de que se enfocan en cómo ocurrieron cincuenta o cien años atrás. Para esto deben echar mano del método histórico: emprender una heurística documental en los archivos de las empresas o de los empresarios, establecer una ordenación y filiación de los datos que en ellos encuentren y redactar sobre esta base una explicación del proceso; en una palabra, un discurso histórico. Pero también deben considerar los principios técnicos de la gerencia, para interpretar y ponderar el tipo de fenómeno que están estudiando.

Los procedimientos de la Compañía de las Indias Orientales, las decisiones de un *robber baron* de finales del siglo XIX o las políticas de la Shell en la costa oriental del Lago de Maracaibo en la década de 1920 dejan de ser analizados solo en función de lo que significaron estructuralmente para la sociedad, la economía y la geografía en las que actuaron, como normalmente ha hecho la historiografía, y empiezan a serlo también para entender las características de diversas formas de gerencia. ¿Qué se gana con esto?

En primer lugar se obtiene una ampliación del bagaje de referencias para comprender el funcionamiento de las empresas y las razones de sus éxitos o sus fracasos. Con ello se llega a uno de los núcleos de las ciencias gerenciales. Visto con detenimiento es lo que hacen los estudiosos de los problemas gerenciales, cuando basan sus teorías en experiencias que han

registrado. La historia empresarial aumenta exponencialmente esta base de datos, en ocasiones con un grado de detalle que los procesos en desarrollo y los archivos aún no abiertos al público no pueden ofrecer. El historiador empresarial suele tener acceso a libros de juntas y de contabilidad, correspondencia y testimonios, a los que un investigador centrado en lo contemporáneo normalmente no llega, sin contar la

El historiador empresarial suele tener acceso a libros de juntas y de contabilidad, correspondencia y testimonios, a los que un investigador centrado en lo contemporáneo normalmente no llega, sin contar la ventaja de ver los resultados de determinadas decisiones a largo plazo, en ocasiones hasta sus últimas consecuencias

ventaja de ver los resultados de determinadas decisiones a largo plazo, en ocasiones hasta sus últimas consecuencias.

En segundo lugar, mediante el análisis de la «mano visible» puede adquirirse una mayor comprensión de toda una forma de vivir y de entender la economía y la sociedad. Esto significa que la historia empresarial puede interesar a un público bastante más amplio que el formado por los gerentes. Sus resultados suelen ofrecer una historia global del capitalismo dentro del que se desarrollaron las empresas estudiadas, de las relaciones de poder en torno a ellas, del pensamiento de una época o al menos de una élite determinada, de sus valores, sensibilidades y sociabilidades. De este modo, datos que pueden parecer muy restringidos —la decisión de una fábrica de ropa femenina de producir más pantalones que faldas, incluir un menú dietético en una cadena de comida rápida, fomentar la venezolanización de las compañías petroleras de la década de 1960, acabar con la meritocracia en Pdvsa— suelen reflejar procesos de gran calado a los que las empresas respondieron o, en muchos casos, impulsaron; procesos que gracias a ellas se comprenden mucho mejor.

Por algo la historia empresarial ocupa un lugar muy importante en sitios como la Escuela de Negocios de Harvard,

cuya *Business History Review* es una publicación de fama internacional que ya suma 88 años de vida. En América Latina probablemente sea Colombia el país que está a la vanguardia en esta área, donde grupos de investigación como el de la Universidad de los Andes pueden presentar una obra importante. Venezuela apenas está dando los primeros pasos. La Universidad Católica Andrés Bello acaba de

instituir la cátedra de historia empresarial como materia obligatoria en la Escuela de Administración y Contaduría, ha organizado seminarios en la Maestría de Historia y están en planes otros en posgrados del área económica. Sin duda son noticias alentadoras, pero también traslucen retos en los que se juega el éxito de las iniciativas. Por ejemplo, la formación de un profesorado capaz de dictar la asignatura o el acceso a textos que puedan servir de guías para la materia y que los estudiantes tengan las posibilidades de consultar. Así las cosas, cabe preguntar: ¿qué se ha hecho, entonces, en la materia? ¿Qué es todo lo que queda por hacer?

¿Qué se ha hecho? Desde el ámbito de la historia económica hay unos cuantos estudios que se han aproximado al problema. Naturalmente, su enfoque es socioeconómico y sociocultural, centrado en la comprensión de las élites comerciales de finales del siglo XIX e inicios del XX, en función de lo que representaban para la formación social. Pero no por eso dejan de ser enormemente valiosos para la construcción de una historia empresarial venezolana: están basados en fuentes primarias, por lo que consignan y en ocasiones rescatan archivos en los que se puede seguir investigando; ofrecen una visión histórica de empresas y empresarios que solo necesita dialogar con las ciencias

gerenciales para definir sus problemas en este ámbito; rescatan una multitud de datos indispensables para cualquier otro desarrollo en el área. Entre estos trabajos se destacan los clásicos de María Elena González Deluca *Negocios y política en tiempos de Guzmán Blanco* (1991) y *Los comerciantes de Caracas: cien años de acción y testimonio de la Cámara de Comercio* (1994); el trabajo de Catalina Banko *El capital comercial en La Guaira y Caracas 1821-1848* (1990), también considerado un clásico; e investigaciones como las de Blanca De Lima, *Coro: fin de diáspora. Isaac Senior e hijo: redes comerciales y circuito exportador* (2002), Mirna Vies de Álvarez, *La casa Blohm & Cia. de Barquisimeto: aproximación a su estudio* (2002), o Francisco «Larry» Camacho *Redes, élites y poder social en Barquisimeto: el Club del Comercio (1941-1958)* (2007). Hay mucho más en revistas especializadas, obras colectivas y trabajos inéditos, como tesis de maestría e incluso doctorado, cuyo inventario está por hacerse.

Desde el ámbito de las ciencias gerenciales se destaca el esfuerzo emprendido por el Instituto Superior de Estudios de Administración (IESA), en especial —aunque no únicamente— su Centro de Emprendedores, empeñado en comprender esa gerencia «a la venezolana» en la que trabajan muchos de sus egresados y sobre la cual quiere incidir, que ha registrado y analizado muchos casos de estudio. De modo que, si se cotejan ambas líneas, la historiográfica y la gerencial, se configura el cuadro histórico de la empresa venezolana, bien sea que se le aborde desde el pasado o desde el presente.

José Malavé, profesor e investigador del IESA, puede considerarse el primero en conciliar ambas tendencias. Su estudio «Una ilusión de modernidad: los negocios de Estados Unidos en Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte» marca un hito a partir del cual la elaboración teórica y metodológica en la historia empresarial, como disciplina específica, alcanza otro nivel. Malavé hace un recorrido por la historia de las inversiones norteamericanas en Venezuela durante el siglo XX y su incidencia en el proyecto de modernización impulsado por las élites locales, al que llama «la ilusión de modernidad». El volumen y la velocidad de esas inversiones a partir de la década de 1920, pero especialmente de la de 1950, hizo creer que se convertirían «en una fuerza impulsora del desarrollo de empresas venezolanas». Fue muy claramente la apuesta de Nelson Rockefeller, secundada por Rómulo

Betancourt. Y «ciertamente se crearon empresas en distintos momentos; pero, al terminar el siglo veinte, el sector privado venezolano era una especie en peligro de extinción» (p. 4). ¿Qué fue entonces lo que pasó? ¿Aquella modernización capitalista fue otra ilusión como la de armonía? Al final de su trabajo, Malavé ensaya una explicación de este fenómeno, en la que demuestra que toda historia empresarial termina siendo, a la larga, la de una sociedad o una economía enteras. Es bueno destacar que en el año 2000 el autor había publicado el trabajo que es considerado pionero en el área, «El teatro de los negocios: formas, prácticas, actores» (en *Venezuela siglo XX: visiones y testimonios*, Vol. 2, Caracas: Fundación Polar). En esta ocasión advierte que su trabajo sigue en construcción (de hecho, es la quinta ac-

El estudio «Una ilusión de modernidad: los negocios de Estados Unidos en Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte» marca un hito a partir del cual la elaboración teórica y metodológica en la historia empresarial, como disciplina específica, alcanza otro nivel

tualización del texto inicial, desde 2002), por lo que muchas de las puertas que abre están pensadas para la discusión más que para presentar una tesis definitiva. El texto puede bajarse en forma gratuita del portal del IESA (<http://www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad>).

Acaba de aparecer también el trabajo de Nelson Quintero *Emprendedores exitosos que vinieron: 6 casos de estudio*, editado por la Universidad Metropolitana. Presenta el retrato de seis empresas establecidas por inmigrantes: Couttenye & Co., industria química fundada por un belga; Covencaucho, fábrica de neumáticos creada por un italiano; Excelsior Gama, cadena de supermercados propiedad de una familia portuguesa; El Tunal, agroindustria del canario Alejo Hernández Acosta; el Grupo Prosein, venta de baldosas que ya es una pequeña transnacional, de dos austríacos; y Teleplastic, también de italianos. El libro de Quintero es un primer paso, ese en el que se reúnen y consignan los datos esenciales, para el desarrollo de investigaciones de otra escala sobre problemas tan importantes como el del papel de la inmigración europea de mediados del siglo XX para la formación del moderno empresariado venezolano, las transferencias de las prácticas gerenciales y valores que tentativamente pudieron traer, la manera en la que supieron aprovechar las oportunidades del momento de mayor

bonanza en la historia venezolana o lo que representan las colonias extranjeras y sus redes. Conciso, ofrece información general, accesible al gran público.

Del mismo modo acaba de aparecer la segunda edición (la primera en Editorial Alfa) de la compilación de estudios de Rafael Arráiz Lucca *Empresas venezolanas: nueve historias titánicas*. Es un libro al que hay que prestarle atención, por varios motivos. Primero, porque se ha vendido muy bien, con lo que ha sacado el tema de la historia empresarial del ámbito estrictamente académico para presentarlo al público general. El autor tiene una legión de lectores fieles, a la que la soltura de su escritura hace aumentar constantemente. Aunque los textos que integran el libro fueron redactados para fines distintos, generalmente solicitados por instituciones, y

por eso son un poco distintos en aliento y magnitud, la obra no pierde unidad. Abre con un repaso histórico de la banca en Venezuela, de gran utilidad para enterarse de sus datos fundamentales, al tiempo de que propone una periodización que define sus tendencias fundamentales y puede servir para propuestas de interpretación posteriores. Sigue con una brevísima historia de la ganadería y otra de los ferrocarriles. Después se centra en empresas concretas: un escritorio jurídico, una universidad, una compañía de seguros, una compañía eléctrica, un hato y un club. Son todas instancias en las que el emprendimiento individual y su relación con el entorno socioeconómico quedan en evidencia, al tiempo que muestran la riqueza que ofrece esta temática.

Como se ve hay algo, aunque no demasiado, hecho. Es una base sobre la cual puede comenzar a construirse todo lo que queda por hacer. Hay que poner a dialogar los trabajos de historia económica y social con los estudios de casos hechos por los especialistas en negocios; hay que problematizar en términos teóricos las crónicas sobre las empresas que se han escrito, hay, sobre todo, que hacer una amplia evaluación de las fuentes disponibles. El tamaño de la tarea podrá desaminar a unos, pero para otros representa la oportunidad de un vasto terreno en el que queda un universo entero por construir. ■

TEATRO Y CIUDADANÍA

Leonardo Azparren Giménez

Los orígenes del teatro están vinculados con la formación de la polis griega. Desde entonces, el teatro ha contribuido a la constitución de ciudadanías, unas veces con la denuncia del poder despótico, otras con la legitimación de valores y creencias. En la Venezuela contemporánea, el teatro ha representado los dilemas y problemas en la constitución de una república democrática, siempre alerta a los atentados contra la libertad ciudadana.

HABLAR DE TEATRO y ciudadanía en Venezuela, en estos tiempos de revolución, es pertinente y paradójico. Es pertinente, por suponer y esperar la construcción de una nueva ciudadanía, como ocurrió en el siglo XVIII con las revoluciones americana y francesa, creadoras de tal concepto y de la igualdad universal de derechos. Es paradójico, porque cuando el venezolano piensa en teatro le viene a la mente el mayor éxito de los últimos años: un *show* sobre orgasmos de una *vedette* de televisión, censurado cuando iba a presentarlo en un hotel. Esa imagen que el gran público tiene del teatro venezolano es una travesura disfrutada con gozo y buena taquilla. El teatro es hoy, para buena parte de los venezolanos, un gozo frívolo, por la oferta de la cartelera teatral. En una oferta con títulos de la más variada y perecedera mercancía —*Los polvitos de Andrés*, *Briceño lo cuenta todo*, *Par de tres*, *Suegras*, *Lo que la vagina muere por decirte*— los autores venezolanos son rarezas. Es lamentable que los espectadores se conformen con orgasmos frustrados.

¿Y la cultura dónde está? La cultura y las artes fueron invitadas de honor

en las cortes y palacios europeos hasta el siglo XVIII, cuando la Ilustración impulsó la democratización de las sociedades europeas e hizo posible el surgimiento de una nueva actitud ante la cultura y su incorporación progresiva a la vida de las ciudades y, por ende, de los ciudadanos. La proliferación de los teatros de bulvar y los grandes museos son sus mejores expresiones.

La Ilustración hizo posible el parto de los conceptos de progreso y modernidad, aun hoy en boca de todos. La Ilustración, movimiento insignia de la burguesía en ascenso, se propuso educar para que hubiese mejores ciudadanos y el mejor medio que encontró fue el teatro, donde era posible hacer más eficaz la propaganda ideológica. Propuso, de entrada, reemplazar la tragedia por el drama burgués, para mostrar problemas vinculados con las clases en ascenso. En síntesis, el teatro propuesto por la Ilustración, con Denis Diderot al frente, tenía por objeto formar un nuevo ciudadano.

Cuando el 4 de mayo de 1784 el capitán general Manuel González Torres de Navarra informó al Ayuntamiento de Caracas la construcción de

un coliseo a sus expensas, lo hizo para, según sus propias palabras, el «establecimiento en sus moradores [de] la sociedad política» (Azparren, 1996: 186). Fue una iniciativa ilustrada y modernizadora. En 1822, aún calientes los cañones de Carabobo, la prensa caraqueña planteó la necesidad de un teatro digno de los nuevos tiempos, y a lo largo del siglo XIX estuvo presente la convicción de que el teatro debía ser una institución en sintonía con el proyecto nacional de la sociedad republicana de los criollos.

El 1º de enero de 1897, en su mensaje a la Asamblea Legislativa el gobernador de Barquisimeto, general Aquilino Juarez, se refirió al teatro en los siguientes términos:

Nadie ignora que el teatro es una de las primeras necesidades de los pueblos, porque a la vez que es un centro de reunión, de visuales lo más agradables, levanta el espíritu, mejora las costumbres, disipa las preocupaciones y pone de manifiesto en mayor o menor grado la cultura de un pueblo (Que-
rales y Aranguren, 2005: 15).

Leonardo Azparren Giménez, profesor titular de la Universidad Central de Venezuela y miembro de la Academia Venezolana de la Lengua.

Don Aquilino quería un teatro promotor de los valores y creencias del espectador e impulsor de su desarrollo ciudadano.

Son calificadas de cultas las sociedades en las que los bienes culturales y artísticos, en particular el teatro, son asequibles a la mayor cantidad de ciudadanos. La cultura y el arte de una sociedad indican la calidad de su identidad y sus posibilidades de trascender. Los grandes autores terminan siendo patrimonio de la humanidad, porque encarnan épocas, modelos culturales e ideales de ciudadanía.

La cultura y las artes son la columna vertebral en la sustanciación de la ciudadanía y la identidad de una nación. Constituyen un bien preciado para fines disímiles; pues, al ser creación y producto del espíritu humano, pueden ser empleadas como instrumentos de dominación por su capacidad para modelar la identidad pública y privada, y formar valores y creencias. Basta recordar el esperpento llamado «realismo socialista», invento de burócratas e ideólogos con el único propósito de adoctrinar para legitimar un proyecto político que en setenta años no fue capaz de producir algo similar a *Crimen y castigo*, de Dostoievski, como alguna vez recordó José Ignacio Cabrujas. Los países de Europa Oriental dominados por el régimen soviético tuvieron políticas sólidas para preservar y promover sus tradiciones, como un mecanismo conservacionista de su ciudadanía contra el invasor, sin negarse a los beneficios del intercambio cultural.

Por ser dueño de su destino el ser humano es consciente de su capacidad para hacerse y deshacerse a voluntad, y los políticos lo saben. No extraña, por lo tanto, que algunos regímenes reduzcan la cultura y las artes a simples instrumentos de dominación. Los totalitarismos soviético y nazi fueron los primeros, en el siglo XX, en comprender la importancia del control sobre la cultura y el arte para modificar conductas e imponer valores. En la posmodernidad, el poder usa la capacidad inductora de los medios de comunicación y las redes sociales para modelar el comportamiento individual y social.

Un bien social no es igual a un instrumento social. El bien nutre y estimula las capacidades creadoras de los ciudadanos; el instrumento es un medio para fines diversos. Desde que existe la civilización occidental, la tarea ha sido preservar la cultura y las artes como bienes sociales ciudadanos.

De ahí que quienes producen cultura y arte sean rebeldes, huraños, escurridizos y hasta insultantes con quienes no respetan su libertad de creación, porque una cosa es la cultura y las artes como riqueza y herencia espirituales de la humanidad, y otra ponerlas al servicio de cualquier despropósito.

Entre las artes la más ciudadana es el teatro. El teatro es la ciudadanía en acción y creación permanentes. Como Proteo, el teatro tiene el don profético y la virtud de metamorfosearse permaneciendo el mismo. Nació en una polis, por la polis y para la polis. Nació

La representación teatral, en la que los ciudadanos esperan verse interpretados, es y debe ser diversa por la naturaleza democrática del teatro

como institución privilegiada de la ciudad, y desde entonces es determinante en la constitución de la ciudad y de los ciudadanos. Su vocación política, ciudadana y democrática —tres maneras de decir lo mismo— está en la base de su naturaleza artística; por esto siempre ha denunciado al poder despótico.

No es casual que la ciudad griega clásica se defina por tres espacios públicos —el ágora, la acrópolis y el teatro— donde el ciudadano se reunía para ejercer su ciudadanía política, religiosa y estética; no se define por sus palacios, que no los tiene. Nunca se ha sabido dónde vivió Pericles, cuyo nombre es el emblema del siglo V a. C. Cuando en 1945 los alemanes iniciaron la reconstrucción del país le dieron prioridad a los teatros para que, en la comunidad del escenario, los ciudadanos se comprendieran. Los ingleses dedicaron varias décadas hasta 1989 a la reconstrucción del Teatro El Globo, en el que Shakespeare estrenó sus obras en el siglo XVII. En el cincuenta aniversario del Teatro Nacional inglés, la reina le hizo una visita y saludó a su personal. Una ciudad sin teatro hace sospechar del tipo de dirigente que tiene.

Como el venezolano conoce poco su historia civil, por las gringolas de la narración heroica militar oficial impuesta como valor identitario, ignora lo que en la aventura secular ha hecho y tenido como sociedad civil y diversa, con fuertes tendencias liberales y democráticas, y, a la par, dueño de un acervo cultural y artístico valioso. Ignora y no aprecia a sus héroes civiles. Hasta en los sectores profesionales especializados es desconocida la presencia del teatro en la vida social, casi

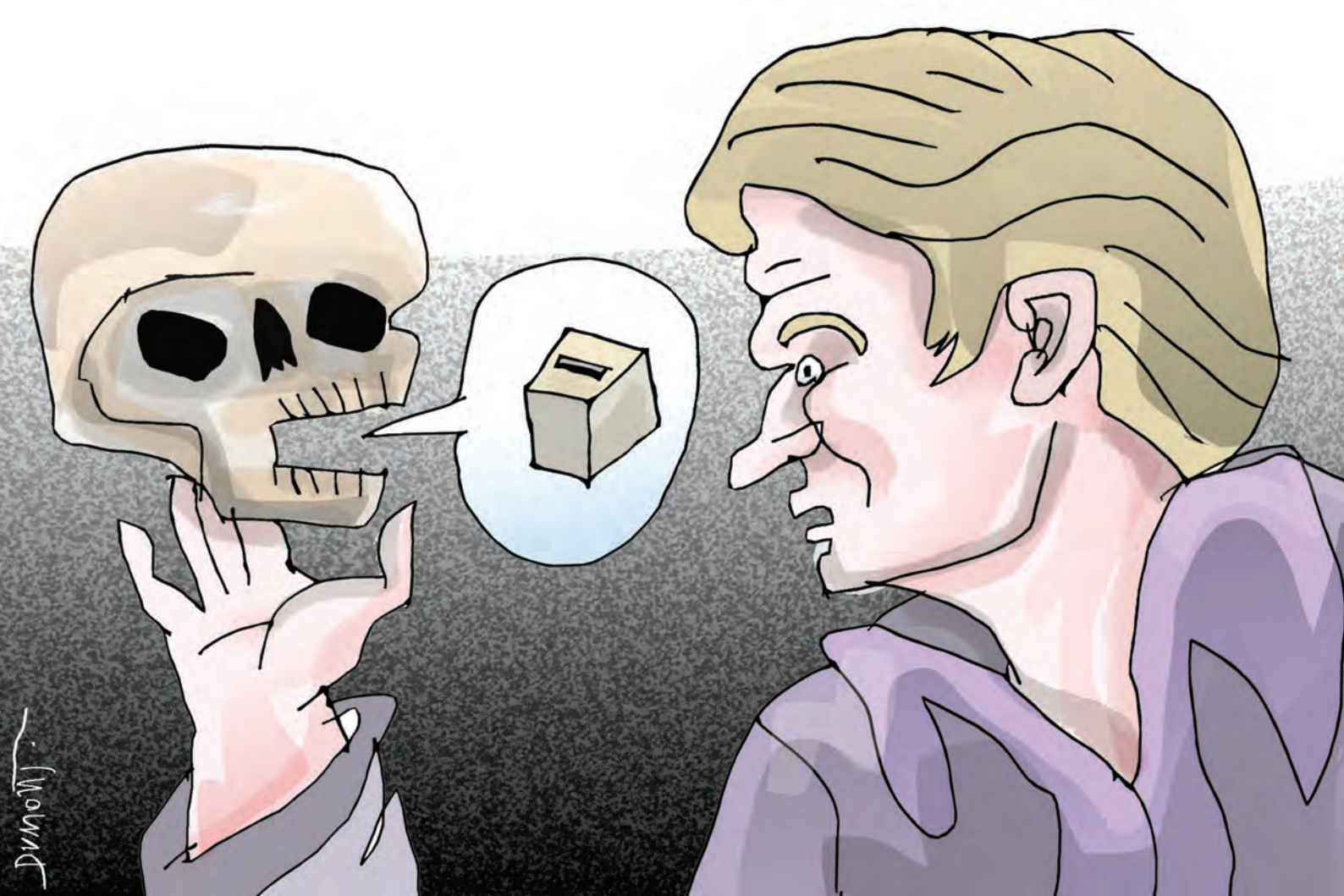
desde los mismos días cuando Cristóbal Colón puso pie en esta tierra de gracia. También ignora que el teatro acompañó la formación de la ciudadanía a lo largo de los siglos; primero en el proceso de implantación del sistema español de valores y creencias en el ciudadano criollo en formación, después como elemento constituyente y legitimador del proyecto de sociedad republicana en el siglo XIX.

Puede construirse una historia de la ciudadanía republicana y democrática a partir del papel cumplido por el teatro desde 1817, cuando Gaspar Mar-

cano escribió en Margarita *El encuentro del español Pablo Cabrera con el patriota Francisco Machuca en las alturas de Matasiete*, primer texto dramático republicano en favor de la independencia. En el siglo XIX el teatro fue considerado una institución indispensable para alcanzar el estatus de sociedad moderna, independiente y diferente de la colonial. El teatro como escuela de costumbres y púlpito laico, concepto heredado de la Ilustración, fue proclamado formador de ciudadanos republicanos necesarios para construir una sociedad a tono con la de los países modernos de la época.

Este propósito no significó, necesariamente, convertir el teatro en un panfleto al servicio de tal o cual parcialidad. Era una aspiración social no impuesta por el gobierno, un impulso histórico para que la escena representara los valores del proyecto nacional en ascenso que rigió la construcción de la sociedad republicana de criollos. Los venezolanos del ochocientos le asignaron al teatro la tarea de legitimar, en el imaginario colectivo, el sistema de relaciones sociales de la nueva ciudadanía, en correlación con los valores de las sociedades hegemónicas de la época. El teatro desempeñó un papel importante en la formación de un ciudadano venezolano republicano.

La representación teatral, en la que los ciudadanos esperan verse interpretados, es y debe ser diversa por la naturaleza democrática del teatro. Representación de la convivencia humana, como Bertolt Brecht decía, el teatro contiene diversas convenciones para satisfacer las expectativas ciudadanas del espectador; en primer lugar, sentirse y ser libre.



En el año 405 a. C., Atenas vivía una grave crisis por la guerra fraticida del Peloponeso; también crisis de dirigentes políticos y militares, incompetentes para asumir un nuevo liderazgo, y de pensadores que propusieran un proyecto común. Los demagogos habían desacreditado la democracia ateniense y obligaron al suicidio a la mente más lúcida del momento: Sócrates. Ese año un comediógrafo, Aristófanes, estrenó *Las ranas* en la que discutió la misión del teatro en la sociedad y se preguntó, es decir preguntó a los espectadores, cuál debía ser la responsabilidad social de los dramaturgos. Colocó en escena a Esquilo y Eurípides, muertos ambos, para dialogar con el dios Dionisos sobre el papel social del teatro. En vida, ambos autores habían dado pruebas fehacientes de su compromiso conciudadano.

Esquilo quiso ser recordado como luchador en Maratón contra los persas, donde se aseguró la libertad y la democracia atenienses, y sus obras son una insuperable denuncia de las pretensiones totalitarias de los poderosos, desde Jerjes en *Los persas* hasta Zeus en *Prometeo encadenado*. Se comprende por qué en el siglo pasado fue prohibido por la dictadura militar griega. Eurípides, por su parte, zahirió con vigor a la generación

de políticos y militares demagogos e incompetentes que hundieron a Atenas en la guerra, por desconocer los valores democráticos fundacionales que habían dado lustre a Atenas. Nadie mejor que ellos para decir cuál debía ser la responsabilidad del teatro con sus ciudadanos y qué debía aportar para construir una ciudadanía vigorosa.

A la pregunta «¿Por qué debe admirarse a un poeta?», Eurípides respondió: «Por su inteligencia y su consejo, y porque hacemos mejores a los hombres en las ciudades». Hacer mejores a los hombres en las ciudades significa el compromiso ciudadano ineludible del arte teatral. Dijo, en otras palabras, que el responsable de lo que ocurre en el escenario debe ser inteligente y sabio para hacer mejores a las personas en su vida ciudadana. Aristófanes también criticó el teatro que enseñaba a los jóvenes la chachara y los convertía en «jovencitos charlatanes».

El teatro constructor de ciudadanía se ha expresado a lo largo de su historia. *Hamlet* en sus consejos a los actores les recuerda que el teatro es espejo de la vida, e hizo del escenario su arma para denunciar a un déspota asesino. *Fuenteovejuna*, de Lope de Vega, es un clamor a favor de los ciudada-

nos contra el desempeño despótico del poder. En el siglo pasado, Bertolt Brecht le asignó al teatro la tarea de «producir representaciones vivas de hechos humanos tramados o inventados con el fin de divertir» (1963: 15). También consideraba un privilegio de las artes contribuir a la formación de la conciencia nacional. Para Román Chalbaud «el teatro es una gran mentira inventada para decir la verdad» (programa de mano de *La quema de Judas*, 1964). Y es cierto, porque es mentira que Dionisos, Esquilo y Eurípides conversaron sobre teatro, pero es verdad irrefutable que el teatro debe hacer mejores ciudadanos.

Según Aristóteles «el hombre es por naturaleza un animal político» (*Política*, I 2, 1253 a 2-3), porque la ciudad —hoy se diría la república democrática— ofrece el orden racional y espiritual necesario para la realización de una ciudadanía que implica libertad, derechos y deberes compartidos, forma concreta de la justicia. Ese orden racional expresado en normas, costumbres y creencias es trascendente a los intereses contingentes de los políticos transitorios.

Platón, cuando habla de la imitación en la tragedia y la comedia,

recomienda imitar «caracteres valerosos, sensatos, piadosos, magnánimos y otros semejantes» (*República*, 395 e). Para Aristóteles y sus contemporáneos la persona realiza su humanidad y busca la felicidad en el ámbito de la razón, no fuera de ella, y la ciudad es su expresión práctica. Esta teoría, valga el comentario, es el germen de la confrontación entre civilización y barbarie. En ese orden de ideas se comprende que este filósofo le haya dedicado al teatro uno de sus libros fundamentales, *Poética*, el más traducido a cualquier idioma después de la Biblia.

Existe una legitimidad que trasciende las contingencias sociales, es inherente a la condición ciudadana y faculta para exigir la perdurabilidad de su libertad y sus derechos por encima de los intereses del poder. La confrontación entre Antígona y Creonte en la obra de Sófocles constituye la representación ejemplar de la lucha entre el autócrata válido de su poder y una ciudadana aferrada a leyes humanas universales, en su caso no escritas y dictadas por los dioses, aun a costa de su vida. Creonte, quien se hizo «cargado del trono con el poder entero», se permite dudar del respeto que Zeus merece. Pura soberbia. Leído hoy, Sófocles habla de los derechos humanos intangibles de los ciudadanos, más importantes que cualquier ley. En Venezuela es así, según dicta la Constitución Nacional en su artículo 22:

La enunciación de los derechos y garantías contenidos en esta constitución y en los instrumentos internacionales sobre derechos humanos no debe entenderse como negación de otros que, siendo inherentes a la persona, no figuren expresamente en ellos. La falta de ley reglamentaria de estos derechos no menoscaba el ejercicio de los mismos.

Los constructores de las sociedades modernas a partir del siglo XVIII vieron en el teatro el púlpito laico con el cual construir la ciudadanía moderna. En 1791, en la asamblea francesa se decía que el teatro era «escuela de virtud y patriotismo». En tal postulado yace la convicción de que el teatro es el acto social en el que los ciudadanos en comunidad viven una experiencia estética de su drama vital. Como siempre, los extremismos existen y hubo y hay quienes entonces y ahora han pretendido inducir al teatro en una tendencia exclusiva, más ideológica que social,

para modelar una ciudadanía según proyectos exclusivos y excluyentes, no democráticos.

Esta tendencia reductora tiene varias explicaciones; no solo la pretensión del poder de reducir toda expresión social a su visión y a sus intereses, cual Creonte ante Antígona y los coroneles griegos cuando prohibieron a Esquilo hace cincuenta años, sino también la naturaleza del teatro de problematizar la vida, de representar las conexiones ocultas existentes en las relaciones humanas, algo no siempre del gusto de sectores sociales interesados en la pasividad de las conciencias. Suele suceder, como ocurre actualmente en Venezuela, que tal actitud se traduzca en políticas que cercenan la libertad y castran la capacidad creadora de los ciudadanos;

El teatro venezolano ha sabido construir ciudadanía cuando ha representado las expectativas, satisfechas o frustradas, de los venezolanos

es decir, destruye la riqueza polimorfa de la esencia de la ciudadanía.

Ciudadanía es la cualidad de ser ciudadano, tautología con la que no se avanza mucho. Pero, qué significa vivir en ciudad, en comunidad, vivir compartiendo la vida diaria y un destino común inscrito en la historia de cada uno y de todos. Significa convivir, saber vivir en libertad con los otros y correlacionar diferentes en consenso. Ciudadanía es crear valores republicanos, construir república y vivir según ellos.

Esto es, precisamente, lo que muestra el teatro: la convivencia en diversidad y libertad. El consejo de Hamlet a los actores fue para hacerles entender que la misión del teatro es representar la vida para que esté —el teatro— a la altura de esa exigencia: mostrar la convivencia humana. El ciudadano tiene que saber re-conocerse en una fábula representada. Y lo logra el teatro cuando está situado conscientemente en el corazón de la ciudad.

El teatro venezolano ha sabido construir ciudadanía cuando ha representado las expectativas, satisfechas o frustradas, de los venezolanos. Rómulo Gallegos, Salustio González Rincones y Julio Planchart, hace justo un siglo, fueron los primeros en tener un sentimiento dramático de país, en su caso agobiados por el despotismo gomecista. Luis Peraza comprendió el paso de rural a urbana que dio la sociedad posgomecista. César Rengifo es el símbolo de una representación de las narra-

ciones históricas que reivindican a los sectores populares. Román Chalbaud, Isaac Chocrón y José Ignacio Cabrujas ofrecen la más sensible representación de la Venezuela moderna, petrolera y democrática. Cada quien en su contexto ha representado y escrutado las expectativas ciudadanas con sinceridad, en algunos casos dolorosamente. Representaron la significación de valores y creencias, incluso cuando han significado frustraciones personales y colectivas. Por eso, son referentes perennes del imaginario colectivo de la ciudadanía.

Dialogar desde el escenario con el ciudadano no es representar «lo que nos gusta» ser; es comprender «lo que no deberíamos» o «lo que sí deberíamos» ser: divertir sin complacer,

como pide Brecht. Por eso, en palabras de Aristóteles, el teatro habla de lo que podría suceder. El teatro reta al espectador para que sea ente activo en la construcción de su identidad ciudadana y democrática.

En el teatro, como en ninguna actividad humana, el ciudadano se encuentra confrontado con su conciencia y no puede ser indiferente ante lo que acontece frente a sí. Miyó Vestriani (1969: 22) recogió la siguiente afirmación de Isaac Chocrón:

En hora y media, el teatro puede darles la visión de un país y de sí mismos, una visión de la humanidad. Estas visiones se las da con el esfuerzo de la comunión que existe en el teatro... Además, y aunque no lo parezca, el teatro está presentando algunos de los testimonios más dignos de lo que ha sido la vida venezolana. 

REFERENCIAS

- Azparren Giménez, L. (1966): *Documentos para la historia del teatro en Venezuela. Siglos XVI, XVII y XVIII*. Caracas. Monte Ávila Editores Latinoamericana.
- Brecht, B. (1963): *Breviario de estética teatral*. Buenos Aires. Ediciones La Rosa Blindada.
- Querales, R. y Aranguren, A. T. (2005): *Cronología documentada del Teatro Juarez 1890-1991*. Barquisimeto. Alcaldía del Municipio Iribarren.
- Vestriani, M. (1969): «Foro con Isaac Chocrón». En I. Chocrón: *Okey*. Caracas: Monte Ávila.



¡Que una sonrisa sea tu medicina!

payasos de hospital
www.doctoryaso.com



¡TÚ TAMBIÉN PUEDES SER PARTE!



Doctor Yaso Payasos de Hospital



@DoctorYaso

■ PARECERES / *VIEWS*

Metas para el desarrollo sostenible. Hoy cada vez más inversionistas, en los grandes centros mundiales que movilizan el flujo de capital, buscan inversiones de impacto social y ambiental. ■ *Sustainable development goals.* Leading investors increasingly look for funds that feature social and environmental outcomes. / Henry Gómez Samper

De la neurociencia a la neurogerencia. Ya es habitual escuchar o leer acerca de distintas disciplinas que usan (o tal vez abusan de) el prefijo «neuro» en su nombre, tales como neurolingüística, neuroeconomía, neurogerencia, neuromercadeo o neurofinanzas. ■ *From neuroscience to neuromanagement.* Several disciplines use (or abuse?) neuro as a prefix: neurolinguistic, neuroeconomy, neuromanagement, neuromarketing and neurofinance. / Guillermo S. Edelberg

Misión, visión y valores: ¿sirve para algo su definición? Los mandatos misionarios, éticos y valorativos de la gestión empresarial deben preceder la designación de objetivos, estrategias y metas operativas. ■ *Mission, vision and values: is it worth defining them?* Missional, ethical and value mandates precede defining a firm's objectives, strategies and operating goals. / Raúl Maestres

Chilecon Valley. Aunque en América Latina Brasil y México han avanzado en organizar núcleos de desarrollo tecnológico y empresarial, un país pequeño como Chile se acercó al objetivo de tenerlo bien organizado en relativamente corto tiempo. ■ *Chilecon Valley.* Brazil and Mexico feature business technology sites, but Chile has made swift progress. / Enrique Ogliastri

■ TEMA CENTRAL / *FOCUS*

El negocio de la comida, la comida como negocio. La comida es imprescindible. Desde que el hombre tuvo que alimentarse fuera del hogar, se transformó en un negocio que abarca múltiples espacios en toda sociedad. Un negocio para el cual no existen recetas. ■ *The food business, and food as a business.* Food is indispensable. The food business is everywhere, and there are no recipes for success. / Miro Popic

¿Cuánto cuesta montar un restaurante en Venezuela? En las condiciones económicas que experimenta Venezuela en la actualidad, ¿vale la pena emprender el proyecto de un restaurante? Dos estudios recientes dan luces para una posible respuesta. ■ *What does it cost to open a restaurant in Venezuela?* Under Venezuela's current business outlook, is opening a restaurant feasible? Two studies. / Vanessa Rolfini Artega

Emprendedores gastronómicos en nueve historias. Desde diversos registros del sabor —cacao, ají, queso de cabra, aderezos, entre otros— nueve entusiastas han logrado —con creatividad, ganas y perseverancia— concebir y desarrollar productos ciento por ciento hechos en Venezuela. ■ *Nine gastronomic entrepreneurial experiences.* Building on several tastes – cocoa, pepper, goat cheese, dressings and others – nine creative and persevering enthusiasts have developed products 100% made in Venezuela. / Adriana Gibbs

Panorámica de la cocina callejera venezolana. Comer a cielo abierto, de pie, al borde de la acera, comer sin rituales, solo o acompañado, apurado o en tránsito, en locales que pueden, o no, tener las condiciones de higiene: la comida callejera es parte del paisaje en todos los centros urbanos del mundo. ■ *Venezuelan street food.* Street food abounds in all world cities, but not always under healthful conditions. / Zinnia Martínez

Las oportunidades de las rutas gastronómicas. Las rutas gastronómicas pueden convertirse en palancas del desarrollo turístico de varias regiones venezolanas. ■ *Gastronomic travel routes.* Several Venezuelan regions hold appeal for gastronomic travel routes. / Víctor José Moreno Duque

Venezuela, cacao y chocolate: una herencia, un tesoro y una oportunidad de negocios. Cuando se habla de Venezuela se habla de cacao. En este maravilloso fruto están contenidos todos los acontecimientos que formaron esta nación. El cacao narra una historia, pero también un futuro. ■ *Venezuela's chocolate heritage and business opportunity.* Venezuela's cocoa shaped the country's origins and still holds promise for business. / María Fernanda Di Giacobbe

Ron venezolano: se hace camino al andar. El ron de Venezuela es excelente. En los laberintos del paladar del consumidor interno una voz susurra: «Tan bueno como si fuese whisky». Y es que un buen whisky escocés de doce años equivale a un ron venezolano de cuatro. ■ *Venezuelan rum is making headway.* Some hold that Venezuela's four-year aged rum is as good as 12-year aged Scotch. / Alberto Soria

El vaivén del vino en Venezuela. En las últimas dos décadas el vino se ha afianzado como una de las bebidas preferidas por los venezolanos. ■ *Wine consumption in Venezuela.* In recent decades wine has become a beverage of choice for Venezuelans. / Vladimir Viloria

Cocer el pensamiento: pensar la comida. La gastronomía como objeto de estudio e investigación forma parte de los programas de reconocidas instituciones de educación superior en el mundo. Las universidades venezolanas también abren sus aulas a esta «nueva» disciplina. ■ *Thinking food.* Higher education institutions the world over, including Venezuela, focus on gastronomy. / Ivanova Decán Gambús

■ CONVERSACIÓN / *CONVERSATION*

«En este momento soy el cronista de una historia que, lamentablemente, no tiene final» / Conversación con César Miguel Rondón, escritor y hombre de radio. El conocido periodista cuestiona por igual a los dirigentes del gobierno y de la oposición por negarse a plantear con claridad a la opinión pública la gravedad del momento actual. ■ *"At the moment I am reporting story that, unhappily, has no end"* / Talk with radio commentator and writer César Miguel Rondón. The famed commentator blames both government and opposition for not disclosing to the public the gravity of the current situation.

■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / *ALSO IN THIS ISSUE*

La era del mercadeo digital. Los tipos de mercadeo que se utilizan en la plataforma digital son similares a la comercialización tradicional. ■ *Times of digital marketing.* Digital commerce differs little from conventional marketing. / Ivory García Marín

¿Cuán rentable es invertir en arte? Los casos de Jesús Soto y Carlos Cruz-Diez. Los índices de precios de las obras de dos maestros del arte cinético, y su evolución comparada con las de otros instrumentos financieros, revelan el extraordinario desempeño de la inversión en estas obras. ■ *Investing in art: Soto and Cruz-Diez.* Prices for the work of these two artists have overtaken other investment options. / Urbi Garay, Manuel Gómez y Juan Zambrano

Cuando el tamaño importa: el caso de los megabancos. La crisis financiera de 2008 dejó claro que la existencia de megabancos, tales como JP Morgan o HSBC, constituye un gran desafío para los organismos reguladores. ■ *When size matters: megabanks.* The 2008 financial crisis made it clear that megabanks such as JP Morgan or HSBC defy regulators. / Carlos Jaramillo

■ TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE... / *EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...*

La industria del cine. Los datos sobre la industria cinematográfica mundial muestran enormes abismos entre países, en variables esenciales del negocio: producción, consumo e ingresos. ■ *The film industry.* World data show vast differences among countries in output, attendance, and revenue. / Ángel Ricardo Gómez

■ EXPERIENCIAS / EXPERIENCES

Supercompra: abastecerse con pequeños agricultores andinos.

Después de realizar un importante esfuerzo en incorporar a pequeños productores como proveedores directos de la empresa, Supercompra, una cadena de supermercados, empezaba a evaluar los resultados de esta iniciativa. ■ *Sourcing from small Andean farms. A supermarket chain assesses the results of efforts undertaken to source from small farms.* / Josefina Bruni Celli y Manuela Plaza

■ TENDENCIAS / TRENDS

El turismo de lujo que sobrevive en Venezuela. Ante toda adversidad aún respira el turismo exclusivo en el país. Aunque pocos puedan acceder a él, siempre son buenas noticias los que se atreven a montar una posada VIP en Venezuela. ■ *High-end tourism survives in Venezuela. Against all odds, exclusive tourism is still alive. Few can afford it, but it's good news when a VIP hostelry opens in Venezuela.* / Gleixys Pastrán C.

Los videojuegos: el gran negocio de la cultura contemporánea.

Con notable variedad temática y amplia diversidad de públicos, los juegos de video han evolucionado con la tecnología para convertirse en un protagonista cultural del siglo XXI. ■ *Videogames: the great business of today's culture. Videogame technology appeals to a wide public and is now a 21st century cultural actor.* / Rafael Osío Cabrices

Salud sin ley. La Constitución de 1999 estableció un lapso de dos años para la formación de un sistema nacional de salud pública. Hoy Venezuela atraviesa una crisis de salud y el sistema que la regiría brilla por su ausencia. ■ *Health short of law. Venezuela's 1999 Constitution promised a public health system in two years' time, and the country now faces a health crisis.* / Lisette Cardona

De la inclusión a la prosperidad. Bangente realizó una investigación sobre el perfil del microempresario popular exitoso en Venezuela. Mediante la inclusión financiera, estas personas y sus familias logran salir adelante. ■ *From inclusion to prosperity. Successful micro-entrepreneurs in Venezuela and their families do well, according to a study.* / Fabiana Culshaw

Empresarios turcos trabajan para abrirse camino en el país.

Venezuela es un país a la vez fácil y difícil para hacer negocios, según el presidente de la Cámara de Empresarios Turco Latinoamericana. Es fácil para el que conoce a las personas adecuadas y tiene el contacto que asigna el proyecto; y difícil, porque todos los negocios se hacen debajo de la mesa. ■ *Turkish businesses in Venezuela. Venezuela is an easy country for doing business if you have the right contacts; but much is done under the table, according to the Turkish Latin American Business Chamber.* / Dulce María Rodríguez

■ PUNTO BIZ / DOT BIZ

De sobrevivientes a creadores de oportunidades. El mundo no se acaba en las crisis económicas y siguen existiendo oportunidades que deben ser identificadas a partir de la investigación y la comprensión

del comportamiento de los actores económicos. ■ *Survivors and creators of opportunity. Business opportunity can still flourish despite economic crises.* / Carlos Jiménez

■ MODO TEXTO / TEXT MODE

Visualización de datos: no basta con escribirlo. De la mezcla de contenido, diseño y aplicación surge la visualización de datos: un fenómeno que ha sido posible solamente con el desarrollo de los productos del periodismo digital. ■ *Data visualization: writing is not enough. Digital journalism has unleashed new products that blend content, design and application.* / Luis Ernesto Blanco

■ CAPITAL DE MARCA / BRAND EQUITY

¡A SEO muerto, contenido puesto! Juego de tronos en el mercadeo digital. La idea de un contenido optimizado para su descubrimiento y conversión desplaza a la optimización de motores de búsqueda (SEO) como herramienta clave en el mercadeo digital. ■ *Digital market game of thrones. Optimized content stands to displace search engines as a key digital marketing tool.* / José Luis Saavedra

■ INICIATIVAS / INITIATIVES

Contratar una póliza de seguro con un clic. Desde enero de 2014, el ciberespacio brinda la posibilidad de evaluar y adquirir una póliza con Tuseguro.com. ■ *Insurance policies with a click. Consumers may now sign up for insurance policies online: Tuseguro.com.* / Carmen Sofía Alfonso A.

■ RESEÑA / BOOK REVIEW

Historia empresarial: lo hecho y lo que queda por hacer. Tres recientes publicaciones sobre historia de las empresas en Venezuela dan cuenta de los hallazgos de esta disciplina y del vasto terreno en el que queda mucho por investigar. ■ *Business history: what we have and what we lack. Recent Venezuelan business history publications reveal vast terrain yet to be researched.* / Tomás Straka

■ ENSAYO / ESSAY

Teatro y ciudadanía. Los orígenes del teatro están vinculados con la formación de la polis griega. Desde entonces, el teatro ha contribuido a la constitución de ciudadanías, unas veces denunciando el poder despótico, otras participando en la legitimación de valores y creencias. ■ *Theater and citizenship. Theater originated in ancient Greek plays denouncing despots or praising values and beliefs.* / Leonardo Azparren Giménez



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



0212-555.42.63 / 44.60
ediesia@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.



PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA PAG

SÉ TÚ EL QUE DA LAS CONFERENCIAS

**Transfórmate en el líder que estos
tiempos necesitan y haz tu marca.**

El Programa Avanzado de Gerencia (PAG) del IESA te ayuda a profundizar en tus conocimientos gerenciales para que puedas asumir los retos de tu carrera con confianza, y te da las claves para lograrlo con éxito.

- +6 años de experiencia gerencial.
- Se imparte en Caracas, Valencia, Maracaibo y Barquisimeto.

Ven a nuestras charlas informativas y conoce lo que el PAG ha hecho por miles de ejecutivos venezolanos por más de 30 años.

Para más información e inscripciones:
(0212) 555-IESA / avanza@iesa.edu.ve
www.iesa.edu.ve/pag



3 acreditaciones internacionales

50 AÑOS



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

50 años
formando líderes
y gerentes responsables
Y seguiremos

