debates IESA

VOLUMEN XX • NÚMERO 3 • JULIO - SEPTIEMBRE 2015 • Bs. 750

LA GERENCIA QUE VIENE

EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS INCIERTO, LA BUENA GERENCIA DE SIEMPRE ESTÁ AMENAZADA

EDICIÓN ANIVERSARIA VEINTE AÑOS

MOISÉS NAÍM Y RAMÓN PIÑANGO:
» *EL CASO VENEZUELA*, TREINTA AÑOS DESPUÉS

» LOS BENEFICIOS DE LA MEDITACIÓN

» EL ARTE CÍCLICO DE CONTAR HISTORIAS DE MARCAS

ISSN 1316-1206
03
9 771316 129167

Telefónica / movistar

Pioneros de la era digital_

En Telefónica Empresas trabajamos de la mano de nuestros clientes con proyectos tecnológicos que ayudan a construir positivamente una mejor sociedad.

¡Sigamos transformando el hoy!

movistar / UNA MARCA DE TELEFÓNICA

J-0034964-0

Bienestar es Querernos

Porque sabemos lo importante que es tener una vida saludable, queremos mostrarte los beneficios de una alimentación equilibrada y orientarte sobre el disfrute responsable de alcohol, a través de acciones sencillas y prácticas que contribuyan diariamente en tu vida y en la de tu familia.

En Empresas Polar creemos que los buenos hábitos son parte de tu bienestar... porque Bienestar es Querernos

¿QUIERES SABER MÁS?

empresaspolar.com

75 años

EMPRESAS POLAR

RIF J-00006372-9

EDITORIAL

4 **Gerencia para ahora /** Ramón Piñango

PARECERES

6 **Cambio de rumbo: las empresas frente al cambio climático /** Henry Gómez Samper
6 **Licencia por paternidad /** Guillermo S. Edelberg
7 **El niño griego que todos llevamos dentro /** Raúl Maestres M.
9 **¡Pilas, muchas pilas! /** Enrique Ogliastri

TEMA CENTRAL

La gerencia que viene
Estos son tiempos complicados. No solo para emprender un negocio o administrarlo, sino prácticamente para cualquier actividad humana. Son tiempos de cambios resultantes de innovaciones tecnológicas y transformaciones culturales, sociales y políticas. En este mundo la buena gerencia de siempre está amenazada.

11 **Innovación: la próxima frontera de la gerencia /** Rubén Darío Díaz

15 **Internacionalización: un ARCA para las empresas venezolanas /** Nunzia Auletta

20 **Experimentar y aprender: las claves del nuevo emprendimiento** / Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

25 **Gestión del capital humano en tiempos de migración calificada /** Carmen Cecilia Torres
28 **Además: Migración: tendencia irreversible /** José Ramón Padilla, Carmen Cecilia Torres y Laura Michelena

34 **China: la gran metamorfosis /** Carlos Jaramillo

38 **El futuro del manejo de activos financieros de terceros /** Roberto Vainrub

40 **Otra cara de la responsabilidad empresarial /** Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González

44 **Neurociencia, neurogerencia y neurofalacias /** Milko Ramsés González-López

CONVERSACIÓN

50 ***El caso Venezuela*, treinta años después /** Conversación con Moisés Naím y Ramón Piñango.
Naím y Piñango coinciden en la necesidad de que las élites del país asuman plenamente su responsabilidad histórica y eviten emplear nociones tales como «responsabilidad» o «prudencia» como excusas para no correr riesgos.

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

56 **Los beneficios de la meditación: pruebas científicas /** Alfredo C. Ángel
La meditación produce transformaciones neurológicas y genéticas de inmensa efectividad en el desempeño individual y social, y de gran trascendencia en el desempeño profesional.

60 **Marca y polifonía: una comunicación metafórica /** Humberto Valdivieso
En la comunicación estratégica pensar en la metáfora es más que acudir a un recurso retórico. No se trata de decorar, aumentar o rellenar. Es ubicarse en otro ámbito de pensamiento.

DEBATES IESA **Volumen XX, número 3, julio-septiembre 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 c.a.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada
Stocklib

Publicidad
Morella Soto
Ninín Ohep

Administración
Yudyt Medina

Distribución
Ediciones IESA

Montaje electrónico e impresión
Editorial Arte

IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE
Instituto de Estudios Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

62 **Venezuela en crisis: la economía en 2014 y 2015** / José Manuel Puente y Jesús Rodríguez
La economía venezolana atravesó una crisis aguda en 2014 y en 2015 tendrá el peor desempeño macroeconómico del continente, a pesar de los relativamente altos precios del petróleo.

TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...

67 **La tecnología educativa en América Latina /** Andrea Montilla
Las innovaciones tecnológicas han comenzado a mostrar potencial para mejorar no solo el ámbito social sino también el educativo, al encontrar soluciones creativas y de bajo costo para los desafíos fundamentales en muchos países.

EXPERIENCIAS

70 **Slim Fast: un caso de relanzamiento /** Nunzia Auletta
En 1997, la empresa productora de la marca Slim Fast —que Alfonzo Rivas & Cía. había distribuido con éxito entre 1991 y 1994—, proponía retomar su comercialización en Venezuela, tras haberla abandonado por el estancamiento de la demanda.

TENDENCIAS

76 **El amor los unió y el ingenio los hizo socios /** Carmen Sofía Alfonzo
78 **El fútbol sobrevive en Venezuela /** Giuseppe Palmariello
81 **La comunicología al filo de los sectores público y privado /** Jolguer Rodríguez Costa
84 **La obsolescencia marca los archivos hospitalarios** / Lissette Cardona

PUNTO BIZ

88 **El viaje del consumidor** / Carlos Jiménez

TECNOLOGÍA MÓVIL

90 **El móvil nuestro de cada día /** Miguel León

MODO TEXTO

92 **Medir aunque el tamaño no importe /** Luis Ernesto Blanco

CAPITAL DE MARCA

93 **El arte cíclico de contar historias de marcas /** José Luis Saavedra

DOSPUNTOCERO

94 **Influenciadores: la última burbuja del mercadeo digital /** Yimmi Castillo

ARQUITECTURA Y CIUDAD

95 **Ciudades transformadoras: el valor de la confianza /** Diego Lombardi y Stefan Gzyl

INICIATIVAS

99 **Más de millón y medio de productos en un clic /** Carmen Sofía Alfonzo A.

RESEÑA

100 **Para pensar en el atraso venezolano /** Tomás Straka

ENSAYO

102 ***Whiplash*: guía de supervivencia /** César Alejandro Carrillo
La película ganadora de tres Oscar en 2015 muestra la tormentosa relación entre un joven que ambiciona convertirse en un gran baterista de jazz y su profesor. Bien valdría la pena darle una segunda mirada al *film* con algunas referencias musicales a la mano.

111 Debates IESA en breve l *in brief*

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

editorial

Gerencia para ahora

Ramón Piñango

Vivimos tiempos complicados. No solo para emprender un negocio o administrarlo, sino prácticamente para cualquier actividad humana. Para ser padre, hijo o pareja, para trabajar, estudiar… son tiempos complicados por razones muy diversas, pero también interrelacionadas. Son tiempos de cambios resultantes de innovaciones tecnológicas y transformaciones culturales, sociales y políticas.

Los ejemplos abundan y nombrarlos, pensando al mismo tiempo en lo que implican, atolondra aun a las mentes más centradas. Piense al mismo tiempo en robots que atienden en un hotel, en dialogar directamente con los clientes para el diseño de productos, en el matrimonio entre personas del mismo sexo y con hijos, en la inmensa presión hacia la igualdad y la comunicación entre personas de culturas muy diferentes, en el acortamiento de las distancias por sistemas de información compartidos en todo el mundo, en la presencia avasallante de nuevos actores políticos y económicos. El mundo se ha ido convirtiendo en una madeja impenetrable de maneras de ver el mundo, y por lo tanto de concebir lo que el mundo debe ser, de encuentros y desencuentros a veces previsibles, a veces sorprendentes, de intensa comunicación que salva la vida, que acerca a la gente, pero también con asesinatos masivos ante los ojos de todos.

Este es el mundo que nos tocó; cada vez más fácil y cada vez más difícil, incierto, volátil. En este mundo la buena gerencia de siempre está amenazada. Ya no es lo que era antes, porque su brillante futuro que antes estaba garantizado ya no lo está. Las páginas que siguen lo señalan: la urgencia de la internacionalización, la urgente innovación, el riesgo de la pérdida de talento, la imperiosa necesidad de aprender a establecer una mejor relación con la gente o perder el pilar fundamental de la empresa de hoy, la trampa de la zona de confort por la que el éxito puede ser mortal, el hecho de que, gústele o no, China es inevitable, como también es inevitable que en países como Venezuela la responsabilidad social empresarial plantea lo que muchos no quieren oír: que la empresa trate de moldear el entorno sin alergia a la política.

Tres ideas aparecen entre los artículos que integran esta edición de *Debates IESA*: hay que propiciar la revisión de creencias, guiarse por las «mejores prácticas» puede ser mortal y si algo debe caracterizar hoy a las organizaciones y sus integrantes es la flexibilidad.

La gente es lo que cree. Lo que uno cree —de la naturaleza humana, de la sociedad donde vive, de lo que vale o no vale la pena, de lo que la organización donde trabaja puede o no lograr, de lo que uno puede lograr o no— abre o cierra posibilidades para la acción. Un mismo fenómeno puede ser visto como posibilidad o limitación. El llamado «bachaqueo» —en el que personas de escasos recursos hacen largas colas para comprar productos «regulados» que pueden revender a precios relativamente altos— puede ser visto como «conducta abusadora» o como «conducta racional» de gente necesitada que trata de sacar provecho de un sistema de incentivos torpemente diseñado. Ver el fenómeno de la primera manera condena al venezolano; verlo de la segunda, inspira a reflexionar sobre cómo promover conductas virtuosas si se aprovecha la tendencia humana a sacar ventaja de las oportunidades que se le ofrecen.

«Adoptar las mejores prácticas» ha sido por décadas una máxima sagrada de la supuesta buena gerencia. Todavía se predica y muchos la practican. La complejidad de los mercados actuales por la cada vez más intensa competencia condena a muerte esa vieja exigencia. El reto hoy se plantea en términos de descubrir cuál es la mejor práctica posible, que nadie ha observado pero que puede perfectamente cobrar vida si hay esfuerzo tenaz. Abrirse a la noción de «mejores prácticas posibles» es indispensable para que haya innovación en la gerencia.

No habrá innovación, apertura a nuevos mercados, al buen manejo del talento, ni salida de la zona de confort, si las organizaciones no son flexibles; es decir, si no tienen clara disposición a revisar, sin mayores traumas, las prácticas reinantes en todos sus procesos. Eso exige reflexionar sobre creencias básicas como las que se refieren a la relación con los clientes, la interacción entre niveles diferentes de la jerarquía y la relación con otras organizaciones y con la comunidad. Ser flexible exige cuestionar jerarquías, revisar procedimientos, reconocer que hay puntos de vista diferentes. La flexibilidad conduce a la revisión de cosas obvias como, por ejemplo, lo que significa «asistir al trabajo», para enfatizar el cumplimiento de metas y no tanto dónde se trabaja.

Lo dicho aquí se aplica a casi cualquier organización del mundo que quiera alcanzar sus objetivos, a menos que se aísle de manera radical. Es particularmente pertinente cuando el entorno de la organización se vuelve amenazante, sea un organismo militar de Estados Unidos o Israel que lidia con Irán, Apple al enfrentar la audacia de Samsung o una empresa venezolana frente a un gobierno que la ve como enemiga.

- *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.

Hay una diferencia...

Entre los que se complican dando vueltas y los que resuelven volando

Realice sus operaciones en línea y descubra que con Venezolano Online todo es más rápido de lo que imagina

Venezolano Online

VENEZOLANO DE CREDITO

0501-mibanco (0501-6422626) o ***BVC** (*282) Movistar/ Movilnet.

www.venezolano.com

90 años

RIF: J-00029709

CAMBIO DE RUMBO: LAS EMPRESAS FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO

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

La postura tradicional de las grandes empresas ha sido darle la espalda a las amenazas de cambio climático. Durante el encuentro mundial convocado por Naciones Unidas (Copenhague, 2009), los esfuerzos de los gobiernos para impulsar un acuerdo dirigido a reducir la emisión de dióxido de carbono por parte de las grandes economías resultaron efímeros. La humanidad está muy lejos aún de detener las tendencias actuales de deterioro ambiental, pero las acciones emprendidas por grandes, medianas y pequeñas empresas durante estos últimos años no dejan de ser notables.

Quizá lo que ha causado mayor asombro sea la medida anunciada por las más grandes empresas de petróleo y gas de crear un mecanismo de precio orientado a frenar la quema de energía proveniente de fuentes fósiles y estimular el uso de energías de fuentes renovables, como la solar. Detrás de esta medida hay al menos tres explicaciones:

- La precipitosa caída del costo de la energía solar y su crecida participación en el mercado.
- La presión creciente de los consumidores para atender la amenaza que significa el cambio climático, impulsada por los desastres naturales ocurridos en todo el mundo.
- La tendencia cada vez más evidente de los inversionistas, entre ellos los grandes fondos de pensiones, de deshacerse de activos que tienden a perder valor ante el clamor mundial de combatir el cambio climático.

El cambio de rumbo de las empresas ante el cambio climático no se limita a las grandes petroleras. Empresas europeas de todo tamaño —en Italia, Francia, Alemania y otros países— adelantan cambios en sus procesos operativos con el propósito de favorecer el ambiente mediante la reducción de emisiones.

Las empresas perciben los procesos orientados a reducir las emisiones de dióxido de carbono, cada vez más, como un buen negocio, en lugar de una costosa inversión en gestión ambiental exigida por las autoridades. En parte, las empresas adelantan sus respectivos esfuerzos de reducción de emisiones mediante una exhaustiva revisión de las prácticas desplegadas por los integrantes de sus cadenas de suministros. Por ejemplo, la multinacional angloholandesa Unilever, uno de los mayores compradores de aceite de palma, contribuye a reducir la deforestación al elegir fuentes certificadas por organismos independientes.

Y América Latina, ¿qué? La mayoría de las empresas en América Latina pareciera no percatarse de las acciones emprendidas por muchas empresas de países avanzados. Pocas se preparan para competir en el mundo del futuro. Su participación en las cadenas de suministros globales es mínima. No es de sorprender que la productividad de las empresas latinoamericanas esté rezagada frente a la de las demás regiones del mundo, que sus perspectivas de mantenerse competitivas en una economía globalizada sean poco alentadoras. Ya estas empresas han sido dejadas atrás por las del sudeste asiático, países para los que hace cincuenta años las iglesias latinoamericanas recogían limosna. ¿Cuán pronto las superarán las empresas africanas?

Las empresas perciben los procesos orientados a reducir las emisiones de dióxido de carbono, cada vez más, como un buen negocio, en lugar de una costosa inversión en gestión ambiental exigida por las autoridades

En algunos países de América Latina emergen migajas de progreso. En pocos años, 5.000 pymes mexicanas que integraban cadenas de suministros mejoraron notablemente su desempeño económico y ambiental, gracias a su participación en un programa del gobierno federal liderado por empresas grandes tanto multinacionales como nacionales. Con base en el mismo método, cien empresas colombianas lograron, en pocos meses a partir de 2013, resultados muy positivos.

Diversas organizaciones multilaterales —Banco Mundial, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Corporación Andina de Fomento y Banco Interamericano de Desarrollo— han auspiciado programas orientados a la transformación productiva de las empresas latinoamericanas, pero los resultados han sido tristemente exiguos. A mediados de 2015, un trabajo ampliamente difundido en la prensa sobre las economías de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile) —acuerdo lanzado con grandes expectativas— señaló algunos sectores industriales de estos países que podrían desarrollar cadenas de suministros conjuntas, que pronto impulsarían una mayor productividad. Señores dirigentes del sector público y de la empresa privada de los países de la Alianza, ¿acaso se percataron de ese trabajo?

LICENCIA POR PATERNIDAD

Guillermo S. Edelberg
PROFESOR EMÉRITO, INCAE
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Durante los últimos años la licencia por paternidad ha logrado avances variables según los distintos países. Una publicación de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) resumió la situación actual de la siguiente manera: a) las disposiciones sobre licencia por paternidad son cada vez más comunes y reflejan el desarrollo de las diversas visiones acerca de la paternidad (en 2013 el derecho a esta licencia había sido dispuesto por ley en 78 de los 167 países acerca de los cuales se contaba con información, y en setenta de ellos la licencia se pagaba, lo cual subrayaba la tendencia hacia un mayor compromiso del padre al momento de nacer su hijo); b) la licencia parental (para uno, otro o ambos progenitores) podía adquirirse en 66 de los 167 países estudiados (especialmente en los de economía desarrollada, los del este de Europa y los de Asia Central, y raramente en los de otras regiones); y c) la licencia parental se ofrece típicamente como un derecho compartido, al que por lo general optan las mujeres. El porcentaje de hombres que opta por este derecho es bajo, en especial cuando la licencia no es pagada (OIT: «Maternity and paternity at work: law and practice across the world», Ginebra, 2014). La publicación aclaró lo siguiente:

> La licencia por paternidad es generalmente una licencia breve para

> que el padre la adquiera apenas nacido su hijo, para cuidar al bebé y ayudar a la madre… En solo cinco países se autorizan más de dos semanas. Los padres, en casi todos los países donde existe, pueden optar entre adquirirla o no. En solo dos países es obligatorio tomarla y es pagada en 70 de los 78 países mencionados… La licencia parental consiste en un período largo disponible para el padre, la madre o ambos, que les permite cuidar a un niño luego de concluida la licencia por maternidad o paternidad. En general, la licencia parental abarca más semanas que la licencia por maternidad; pero, con frecuencia, el pago es menor o inexistente.

¿Y en Estados Unidos? A principios de agosto de 2015 Netflix, la empresa de servicio de video en línea, anunció la introducción de una nueva política de licencias «ilimitadas» por maternidad y por paternidad, para que madres y padres empleados en la empresa contasen con todo el tiempo requerido durante el primer año de vida o adopción de un hijo. El anuncio aclaraba que la empresa habría de seguir pagando normalmente los salarios de quienes tomasen esta licencia, lo que habría de eliminar el «dolor de cabeza» de un pago por incapacidad ante el nacimiento de un hijo, tal como era relativamente habitual en las empresas de este país.

El anuncio de Netflix fue recibido con alabanzas. Pero pocos días después *The Huffington Post* (HuffPost Business, «Not all Netflix workers will get "unlimited" parental leave», 6 de agosto de 2015) aclaró que el anuncio era incompleto; esto es, «no todos los trabajadores eran creados iguales»: quienes se desempeñaban en la división DVD de la empresa no estaban cubiertos por la nueva política.

> Las diferencias en los beneficios disponibles en los distintos sectores de la empresa ilustran las diferencias existentes entre los gerentes y técnicos especializados muy demandados de la división de flujo, con sus importantes remuneraciones y beneficios… y el resto de los trabajadores. Estos continuarán con la política de licencia parental vigente hasta entonces, a saber: un mes pago más una licencia más larga con pago parcial… Los anuncios forman parte de las Relaciones Públicas como cualquier otra cosa. Tal como se observa, tienden a dejar de lado detalles importantes acerca de quién recibe qué.

Un día después del anuncio de Netflix, Microsoft anunció un adicional de ocho semanas pagas, en su política de licencia parental. Hasta ese momento las políticas de la empresa brindaban a las madres ocho semanas pagas en concepto de licencia por incapacidad y doce semanas de licencia parental para madres y padres, de las cuales solo cuatro eran pagas. Las doce semanas podían tomarse en forma continua o en dos períodos (N. Wingfield: «Following Netflix, Microsoft sweetens parental leave benefits», *International New York Times*, 5 de agosto de 2015).

The Huffington Post señaló también:

> ... en el otro extremo del espectro, los trabajadores en empresas de comida rápida, de ventas al por menor y hasta del cuidado de niños luchan para conseguir que se les paguen quince dólares la hora; olvidándose por el momento de la licencia por maternidad… La legislación federal dispone que los grandes empleadores deben ofrecer doce semanas de licencia no paga para atender asuntos de familia. La licencia paga es un beneficio que en su mayor parte depende de las decisiones de las empresas. A partir de la última crisis financiera muchas organizaciones ofrecen menos licencias pagas que antes. No obstante, también se informan señales de mejora. Durante el último año, un grupo de empresas como Nestlé, Vodafone y Johnson & Johnson anunció aumentos en las licencias por maternidad y por paternidad; pero queda claro que muchos trabajadores no participarán de la «fiesta», en tanto el país deje la decisión sobre los beneficios en manos de las empresas.

Las disposiciones sobre licencia por paternidad son cada vez más comunes y reflejan el desarrollo de las diversas visiones acerca de la paternidad

En la tira cómica *Dilbert* del 25 de enero de 2013 aparece, en el primer cuadro, el vicepresidente de Ingeniería diciéndole a Dilbert: «Le asigné tres ingenieros más para que lo ayuden en su proyecto». En el segundo cuadro, el vicepresidente de Ingeniería agrega: «Uno está con licencia por paternidad, otro está en el hospital y el tercero se incorporará dentro de un mes». En el tercer cuadro, el vicepresidente aclara: «Si necesita algo más, dude en pedirlo».

EL NIÑO GRIEGO QUE TODOS LLEVAMOS DENTRO

Raúl Maestres M.
COACH ONTOLÓGICO

> Necesitamos tranquilidad y necesitamos paz, no la que resulta de una brutal imposición de fuerza, sino de la gallardía de un orden estrictamente jurídico.
>
> ELBANO MIBELLI, gobernador de Caracas cuando los sucesos de febrero de 1936.

En febrero de 1936 el presidente López Contreras había suspendido la libertad de expresión y las garantías constitucionales, prontamente restituidas después de una serie de protestas que motivaron la reflexión del gobierno, sin que se produjeran represalias ni presos políticos. La frase del epígrafe corresponde a un alto funcionario del gobierno, quien en un momento muy turbulento de la historia nacional actuó de una manera decidida y audaz, que contribuyó a pacificar los ánimos exaltados. Pocos pensaban entonces que el ministro de Guerra y Marina de Gómez entre 1931 y 1939 hubiese sido el promotor más indicado de las profundas reformas políticas y sociales requeridas para que se dieran elecciones libres en 1941, en las cuales resultó ganador Isaías Media Angarita, otro general gomecista y ministro de Guerra de López, quien también, en contra de todos los pronósticos, ejerció un gobierno tolerante y liberal abriendo espacios para la consolidación de los partidos políticos y el ejercicio pleno de las libertades civiles y económicas.

Este pedazo de historia muestra cómo, a lo largo de su vida republicana, Venezuela ha salido triunfante de muchas situaciones complejas, conjuradas por líderes circunstanciales que supieron estar a la altura del momento. Los generales López y Medina son ejemplos de esto; también Wolfgang Larrazábal y Rómulo Betancourt desempeñaron papeles estelares en circunstancias muy difíciles para el país. Es necesario mantener la esperanza de que, cuando la situación actual haga crisis, surgirán nuevamente liderazgos inéditos, quienes con el aporte y el trabajo de todos, sin buscar soluciones mágicas ni atajos providenciales, contribuirán decisivamente a llevar el país a buen puerto.

«La ruina de Grecia [tan parecida a la venezolana que con cambiar los nombres de los protagonistas podría transcribirse al calco] es el producto de engaños, despilfarros, irresponsabilidad política y una gran hipocresía social» (M. Llamas: «Las diez vergüenzas de Grecia que no le contarán Syriza ni Podemos», http://www.libremercado.com/2015-01-19/las-diez-verguenzas-de-grecia-que-nunca-le-contaran-syriza-ni-podemos-1276538475/). Grecia siguió al pie de la letra, durante décadas, los dictados de la izquierda radical: intervencionismo estatal en la economía, persecución del sector privado y utilización del gasto público como motor fundamental del crecimiento (el gasto creció ochenta por ciento entre 1996 y 2008, y la deuda pública se situó en 400 por ciento por encima del ingreso público). Se gastaba lo que no se tenía, se financiaba con créditos el aumento desmedido del número de empleados públicos, que llegó a un millón de personas en 2007 (diez por ciento de la población total y más de veinte por ciento de la fuerza laboral), se rebajó la edad de retiro de 65 a 61 años, y si se alegaba problemas de salud se podía solicitar anticipadamente a los 50 años para las mujeres y 55 para los hombres. La evasión fiscal era aceptada como parte del sistema. Se calcula que para 2007 más del 25 por ciento de las personas con rentas gravables no pagaban o subestimaban sus ingresos de forma considerable, y que el fisco dejó de recibir alrededor de 20.000 millones de euros en los últimos cinco años.

La cuna de la democracia occidental es hoy un país quebrado, convertido en una de las economías más pobres de Europa. Su nuevo líder culpa a la banca internacional de todos estos males y exige un nuevo rescate financiero, con la amenaza de retirarse de la órbita del euro si no se aceptan sus condiciones; es decir, «sin sacrificios para el pueblo». Cuando se publique este artículo, la tragedia griega habrá tomado un cauce que no puede anticiparse hoy. Pero, aunque Alexis Tsipras logre algún acuerdo con el Eurogrupo y el Banco Central Europeo y decida a última hora ahorrarle penurias adicionales a los ciudadanos, su actitud reiterada de culpar a los demás por los inmensos males que padece su país permite suponer que no está emocionalmente preparado para buscar soluciones de fondo al problema. Eso de echarle la culpa al otro, el síndrome del «yo no fui», es preocupante porque no se asume responsabilidad por lo que sucede, no se percibe un indicio de arrepentimiento, aunque fuera alguna frase como: «Los banqueros son unos tal por cual, pero, caramba, debemos reconocer que despilfarramos una fortuna inmensa y eso es imputable exclusivamente a nosotros». Nada de eso, lo que dicen es: «Los grandes culpables son los organismos multilaterales que prestaron irresponsablemente y ahora a ver cómo nos rescatan o si no les estropeamos la fiesta creando un caos en la eurozona». Vaya forma de encarar el problema. ¿Dónde está el aprendizaje de los ciudadanos griegos que votaron el 5 de julio contra las medidas de austeridad que solicitan «los malos» del Eurogrupo? ¿Por dónde asoma un vestigio de contrición y propósito de enmienda?

El niño griego que muchos llevan dentro, acostumbrado a que otros satisfagan sus caprichos sin hacer esfuerzo alguno, tiene mucho que madurar, pero algunos signos alentadores comienzan a surgir entre el marasmo

Venezuela ha venido haciendo lo mismo desde hace muchas décadas, con especial énfasis en los últimos quince años. El mensaje de aquí ha sido el siguiente:

> Si eres fiel y votas por mí tienes tu bienestar asegurado con diferentes misiones que sirven para recompensarte junto a tu familia, sin que tengas que trabajar para obtener las cosas. ¿Necesitas vivienda? No hay problema, tenemos una misión para eso que te la otorga sin costo alguno a cambio de tu lealtad. ¿Artefactos eléctricos? Tampoco es problema, se los decomisamos a los capitalistas y te los vendemos por debajo del costo. ¿Educación universitaria para tus hijos? Aunque tengan el índice académico más bajo del país serán admitidos y podrán graduarse hasta de médicos, sin pasar exámenes ni otras alcabalas inventadas por los capitalistas para que los pobres no pudieran ir a la universidad.

Sigue un largo etcétera de dádivas sin contraprestación alguna. Montados en ese mensaje perverso y en una agresión permanente contra el sector privado productivo, el país llegó a la bancarrota. El resultado de quince años de socialismo se caracteriza por una ciudadanía desmotivada para trabajar, un sector privado expoliado de sus empresas, obligado a producir y vender por debajo del costo, con amenaza de cárcel si no lo hace, y una conducción macroeconómica en manos de marxistas que aparentemente no se enteraron de lo que sucedió en la Unión Soviética ni del viraje económico de la República Popular China (aquí continúan alabando a Mao), y más recientemente el de Vietnam. Ese despropósito repetido mil veces por el gobierno —«Tienes derecho a vivir de la riqueza del Estado sin aportar trabajo, porque todo eso es tuyo»— fue sembrado en Venezuela a lo largo de los últimos tres lustros con catastróficos resultados: hiperinflación, aparato productivo en estado agónico, ley laboral que protege a los reposeros y revoltosos en detrimento de los responsables y eficientes, reservas internacionales agotadas, hampa desbordada y dirigentes políticos diciendo que todo es culpa del «imperio», el capitalismo, los apátridas; es decir, los otros.

A pesar de esta situación sombría puede abrigarse una esperanza razonable de salir del foso. Todavía quedan (algunas) reservas morales evidenciadas, por ejemplo, en una peluquera conocida, sostén de su casa, que trabaja duramente de lunes a viernes, dos fines de semana al mes y, además, estudia derecho en las noches, «para estar preparada cuando se restituya el imperio de la ley». Igualmente, los mesoneros de un club litoralense tienen diferentes trabajos entre semana y luego dedican todos los sábados y do-

mingos al oficio de atender mesas, para redondearse el sustento y enviar a sus hijos a una escuela privada, «para que no se contaminen con la mediocridad de los liceos públicos». Los testimonios de los jóvenes egresados de Superatec, la Escuela Jesús Obrero de Catia y las escuelas de Fe y Alegría, todos luchadores, con los pies en la tierra, lejos de sucumbir a los efluvios del «socialismo del siglo XXI» están deseosos de contribuir a la gestación de la Venezuela que está por renacer. Sin embargo, todavía falta mucho para consolidar una base granítica de ciudadanos que posean una clara perspectiva de la relación que existe entre trabajo y recompensa. En una sociedad de adultos responsables, los ciudadanos tienen que trabajar por lo que quieren. Una jubilación digna hay que ganársela con muchos años de trabajo productivo y cotizaciones acumuladas durante toda una vida. El niño griego que muchos llevan dentro, acostumbrado a que otros satisfagan sus caprichos sin hacer esfuerzo alguno, tiene mucho que madurar, pero algunos signos alentadores comienzan a surgir entre el marasmo. Los ejemplos mencionados y otros que los lectores logren identificar representan una llamita de esperanza: para que, cuando seamos requeridos a colaborar con decisión para rescatar nuestro país, no nos hagamos los griegos.

¡PILAS, MUCHAS PILAS!

Enrique Ogliastri
PROFESOR DEL INCAE / ENRIQUE.OGLIASTRI@IE.EDU

¿Por qué algunos conceptos anglosajones se ponen de moda en Latinoamérica y España, mientras que otros no logran entrar? A pesar de que «ponerse las pilas» es un dicho en todas las versiones populares del español, un concepto relacionado como *mindfulness* (alerta, atención consciente) no ha pasado aduanas mentales. Karl Weick, de la Universidad de Michigan, desarrolló este concepto, uno de los más citados en la literatura científica de gerencia. ¿Tendría alguna utilidad para esta parte del mundo?

El libro de Weick y Sutcliffe, *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (Manejar lo inesperado: desempeño resiliente en una era de incertidumbre) (Wiley, 2007), enfatiza algunos temas que no pueden ser más allegados a la experiencia del sur: planificar está bien, pero hay que manejar imprevistos. Para sobrevivir, las organizaciones tienen que desarrollar su capacidad para estar alerta y perseverar hasta recuperarse. Los autores encuentran cinco aspectos de las organizaciones que tienen «resiliencia».

Entre las virtudes de las mejores empresas está la capacidad para manejar situaciones nuevas, no depender de planes cuidadosamente elaborados y saber reponerse ante la adversidad

1. Darse cuenta de que algo no está funcionando bien, especialmente después de pasar por una pequeña crisis, significa psicológicamente flexibilidad para advertir señales de alerta y no engañarse creyendo que todo está como debería estar. Ser capaz de evaluar pequeñas fallas y adoptar los correctivos necesarios hace a una organización más resistente. La receta es enfocarse en las áreas clave, en las tareas más comunes y en donde el resultado dependa de juicios humanos.
2. Las organizaciones que perduran ante las adversidades no simplifican en exceso los problemas que encuentran, pues pueden oscurecerlos y confundirse. Es necesario que personas muy distintas analicen el problema, con pilas para distinguir entre diversas causas y situaciones.
3. Estas organizaciones atienden los detalles de las operaciones. Así como una buena aerolínea cuida mucho los pequeños detalles que no funcionan, pues pueden encubrir una falla mayor o de todo el sistema.
4. Estas organizaciones mantienen una actitud alerta, nunca creen tener un sistema perfecto, tienen la capacidad de absorber momentos de grandes esfuerzos y seguir trabajando. Así, se recuperan y aprenden de sus pequeñas crisis en su práctica diaria, mantienen y confían en sus recursos internos para enfrentarlas.
5. Estas organizaciones confían en la gente que sabe, más que en los jefes. Los problemas se resuelven en el lugar donde ocurren y con los conocimientos prácticos que tienen los expertos.

¿Habrá algo que aprender de todo esto que parece tan del diario acontecer? Es necesario estudiar los conceptos de Weick y Sutcliffe, para comprobar si efectivamente sus preceptos se cumplen en las organizaciones de América Latina, y para desarrollarlos con las variaciones locales.

Las organizaciones con pilas, alertas a los cambios, que combinan elasticidad con resistencia y recuperación se vuelven invulnerables ante las frecuentes emergencias. Entre las virtudes de las mejores empresas está la capacidad para manejar situaciones nuevas, no depender de planes cuidadosamente elaborados y saber reponerse ante la adversidad. Son sensibles a los cambios del entorno. Así es posible identificar los factores que hacen a las organizaciones más fuertes ante los cambios e incertidumbres, y desentrañar algunos secretos de las mejores empresas latinoamericanas.

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

José Malavé

Ediciones IESA

0212-555.42.63
ediesa@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

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.formaciónejecutiva
@cursosiesa
(0212) 555-IESA
(0241) 823-8775 / (0261) 759-0606

AACSB ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
EFMD EQUIS ACCREDITED
3 acreditaciones internacionales

50 AÑOS
IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Innovación:

LA PRÓXIMA FRONTERA DE LA GERENCIA

Rubén Darío Díaz

La innovación no es una actividad especial o esporádica en las empresas cuando las cosas empiezan a ir mal. Con la aceleración de los cambios y disrupciones en los mercados, la innovación se ha convertido en parte indispensable de las capacidades competitivas de las empresas, porque de ella dependerá su éxito o fracaso a largo plazo.

LA PRIMERA PARTE DE LA HISTORIA de las empresas es prácticamente la misma. Al principio sus fundadores innovan ofreciendo productos o servicios, nuevos o mejores que los ya existentes. Empiezan a construir su base de clientes, los ingresos crecen sostenidamente y finalmente se convierten en las empresas que el público llega a conocer.

En la segunda parte de la historia, sin embargo, las acciones y los resultados son distintos. El entorno del negocio cambia y desaparecen muchas condiciones que permitieron a las empresas tener éxito y consolidarse. Aparecen nuevas tecnologías, cambian las regulaciones, proliferan los competidores y evolucionan los hábitos de los consumidores. Los ingresos empiezan a disminuir y las utilidades a evaporarse. En este punto es donde cambia la historia.

La gerencia responde de distintas maneras para tratar de revertir la situación. Algunas intentan refugiarse en lo que mejor saben hacer, y terminan haciendo más de lo mismo y fracasan al no adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Otras intentan innovar, pero lo hacen de manera torpe o improvisada, y también obtienen terribles resultados. Solo un pequeño grupo logra desarrollar nuevos productos o servicios para adaptarse a los nuevos tiempos.

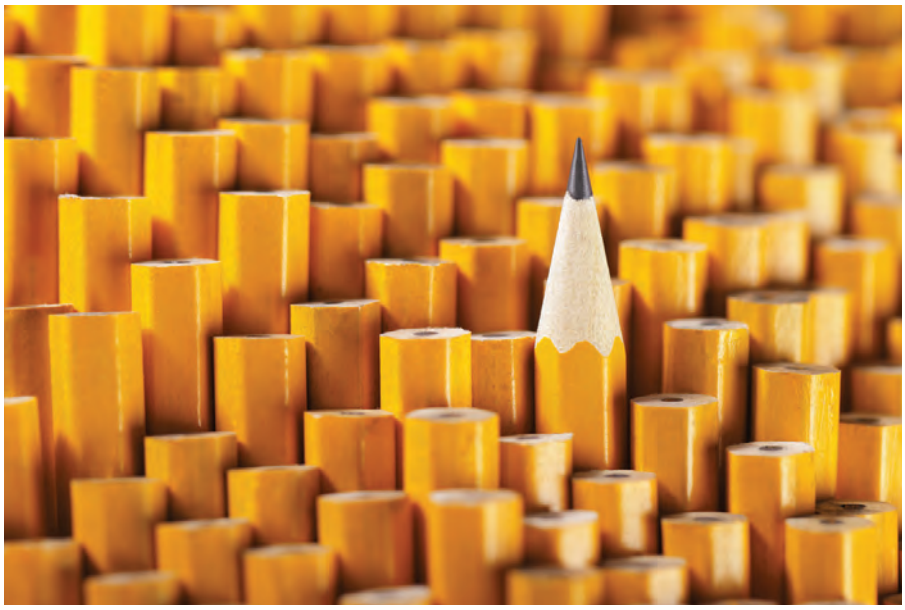
Lo paradójico de estos desenlaces es que todas las empresas nacieron y se convirtieron en líderes en algún momento gracias a la innovación. Pero, con el pasar del tiempo, solo un pequeño grupo permaneció haciéndolo con éxito. Más paradójico aún es que muchas empresas que fueron exitosas durante largo tiempo luego fracasaron, cuando su gerencia intentó innovar al ejecutar «correctamente» lo que la lógica y las mejores prácticas gerenciales convencionales les dictaron.

El momento de la innovación es ahora

Aunque el tiempo transcurre a la misma velocidad de siempre, pareciera que para las empresas el futuro se aproxima a una velocidad creciente. Gracias al avance de las nuevas tecnologías, la expansión del conocimiento y la democratización del financiamiento, cada día crece vertiginosamente la oferta de nuevos productos y servicios.

Basta dar una mirada a las cosas de uso diario para advertir cómo han cambiado en poco tiempo. Los materiales con los que se fabrica la ropa, los ingredientes de algunos alimentos y bebidas, los electrodomésticos, las formas de entretenimiento o las funcionalidades de los celulares son muy diferentes o totalmente nuevas de las de hace pocos años. Aunque estas innovaciones han contribuido enormemente a mejorar la calidad de vida, también se han convertido en un gran reto para las empresas.

Rubén Darío Díaz, consultor en desarrollo de nuevos negocios y profesor adjunto del Centro de Emprendedores del IESA.



Fotografía: Pixabay

Las nuevas tecnologías, los modelos de negocios y las estrategias están cambiando las reglas de juego profundamente. Industrias como la música, la prensa, el entretenimiento o las telecomunicaciones están sufriendo cambios drásticos, por lo que deben reinventarse para superar los impactos de innovaciones disruptivas. Otras apenas están empezando a ver los primeros indicios de transformaciones muy importantes: el dinero electrónico (bitcóin), los vehículos eléctricos, la modificación genética de plantas y animales, el suministro de medicamentos con ingeniería a nanoescala o la inteligencia artificial, entre otras tecnologías.

Ante este escenario es necesario entender que la velocidad de desarrollo de las innovaciones es exponencial y no lineal. Por ejemplo, se prevé que solo en este siglo la humanidad experimentará más avances tecnológicos que en los pasados 20.000 años (Kurzweil, 2005). Este efecto de «bola de nieve» hará que las innovaciones disruptivas sean más frecuentes y se conviertan en enormes retos para las empresas. Esto implica, además, que la innovación requiere herramientas y capacidades diferentes de las que domina la gerencia tradicional, que está orientada principalmente para lograr efectividad y eficiencia en entornos conocidos o en los que opera regularmente la empresa. La innovación, en cambio, surge en ambientes de incertidumbre. La buena noticia es que es posible aprender y controlar con bastante éxito las capacidades y herramientas que requiere la innovación.

El proceso de innovación está dirigido al descubrimiento progresivo de necesidades, productos y mercados en los que operará la empresa en el futuro, no a la toma de decisiones basadas en los aprendizajes del pasado

Innovación significa oportunidades, no fracasos

«Innovación» no es precisamente una de las palabras preferidas de los gerentes, debido a que es percibida como sinónimo de «riesgo» o, peor aún, de «fracaso». De hecho, hay una creencia generalizada, pero infundada, de que los fracasos en el desarrollo de nuevos productos superan el ochenta por ciento. Lo cierto es que ningún estudio ha confirmado esto. Por el contrario, muchos estudios empíricos realizados entre 1977 y 2009 han demostrado que la tasa de fracaso en nuevos productos es inferior al cuarenta por ciento (Castellion y Markham, 2013). Claro, cuarenta por ciento sigue siendo una tasa alta, aunque considerablemente inferior a la creencia común. Para entender bien las implicaciones de este porcentaje cabe la siguiente pregunta: ¿qué parte de esta tasa de fracaso es atribuible al riesgo implícito de toda innovación y qué parte se debe a una mala ejecución?

En todo nuevo producto o servicio siempre hay la posibilidad de que no prosperen adecuadamente las nuevas propuestas, pero seguramente hay también un gran desconocimiento de los procesos de innovación. En muchas empresas, sobre todo aquellas con una larga trayectoria de éxito, los líderes no se dan cuenta de que aplicar métodos y herramientas conocidos no los exime de una mala ejecución, o improvisación, al innovar. Ser un gerente exitoso no lo convierte automáticamente en un buen innovador.

La gerencia tradicional se forma para dirigir el día a día de las empresas, con base en decisiones dirigidas a mejorar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad en entornos relativamente conocidos. Pero estas habilidades son de muy poca ayuda en el desarrollo de mercados totalmente nuevos, con estructuras de costos o estrategias de precios que se desconocen en un principio. Sin importar la precisión ni la pulcritud de planes de negocios, reportes y controles basados en los «mejores» supuestos, la innovación puede fallar miserablemente si no es aceptada por los consumidores.

El proceso de innovación está dirigido al descubrimiento progresivo de necesidades, productos y mercados en los que operará la empresa en el futuro, no a la toma de decisiones basadas en los aprendizajes del pasado. Esto no quiere decir que la experiencia no cuente, sino que las condiciones de los éxitos logrados no se trasladan de forma directa a los nuevos negocios.

El proceso de innovación en las empresas

Es bastante común que las personas confundan «innovación» con «creatividad» y por eso tiendan a pensar que el desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser «libre» y en cierta medida improvisada. Hoy se sabe que la innovación es un proceso para tratar de reducir tanto la incertidumbre como los costos o pérdidas asociadas a ella. En esto han sido muy valiosas las contribuciones de numerosos investigadores, académicos y expertos, sobre todo a partir del auge de los emprendimientos tecnológicos en Silicon Valley desde mediados de los años noventa. El resultado ha sido una gran cantidad de publicaciones, tales como *The lean startup* de Eric Ries (2011), *The startup owner's manual blank* de Steve y Bob Dorf (2012) y *The innovator's method* de Nathan Furr y Jeff Dyer (2014). Aunque cada una de estas propuestas tiene diferentes herramientas y énfasis, coinciden en ofrecer mé-

todos definidos para la innovación. También en este grupo vale destacar el trabajo de Robert Cooper en *Winnig at new products* de 1986 que, aunque bastante adelantada al resto, constituye un referente importante en los métodos para la innovación.

Estas propuestas pueden resumirse en un proceso de descubrimiento progresivo en cuatro pasos: diseño, validación, lanzamiento y escalamiento.

1. El diseño es la primera parte del proceso, en la cual se desarrolla una versión preliminar de la solución a partir de las necesidades reales de clientes o consumidores. Lo más importante es la identificación exhaustiva de las causas y características del problema, para empezar a construir una solución teórica. No es un ejercicio que se hace dentro de las cuatro paredes de la oficina, rayando pizarrones y escuchando lo que dicen los «gurúes» de la empresa. Lo más importante es la observación y la comprensión de las necesidades, reveladas o no, de los consumidores. Luego se inicia la etapa de desarrollo de la solución, a partir de las necesidades identificadas, y para ello se utilizan técnicas de «pensamiento de diseño». Se espera que el diseño sea lo más cercano posible a la solución deseada, para que pueda ser sometida a la verificación de los consumidores lo más pronto posible.
2. En la validación se ponen a prueba las primeras versiones del producto o servicio, para identificar rápidamente la capacidad del nuevo diseño de satisfacer las necesidades del cliente. Aquí se rectifican las fallas del diseño y se incorpora cualquier otra mejora que sea necesaria para lograr la solución óptima. En esta fase se realizan muchas repeticiones y cambios, y se utilizan diversos métodos estadísticos y de validación de resultados. Luego, si se tiene éxito, se pueden establecer las variables clave necesarias para la elaboración de un correcto plan de negocios, que permita decidir si se lanza o no la innovación.
3. Para el lanzamiento, el producto debe haber sido validado en todos sus aspectos fundamentales: aceptación del mercado, disposición de compra y estructura de costos con la que se puede determinar su viabilidad como negocio. Solo cuando se ha disipado la mayor parte de las incertidumbres relativas a la aceptación de la innovación se puede decidir si vale la pena o no lanzar el producto. En esta etapa se toman las decisiones referidas a oportunidad, alcance, mercados y estrategia de lanzamiento.
4. Finalmente, si el producto tiene éxito en los mercados piloto o de prueba, la empresa puede considerar su escalamiento; es decir, expandir la oferta del producto o servicio a más consumidores en nuevos mercados. Posiblemente en este momento ya el nuevo negocio se esté consolidando y necesite una estructura propia dentro de la organización.

Esta es una versión muy simplificada del proceso real para el desarrollo de nuevos negocios, pero permite apreciar que existen diversos objetivos y decisiones en cada etapa del proceso. Al principio todo está enfocado en determinar las oportunidades de negocios para la empresa, luego en verificar si la empresa puede desarrollar lo que se necesita para emprender un negocio. Posteriormente se consideran las estrategias de penetración de mercado y si se tiene éxito en la transformación de la idea en un negocio próspero.

Lo importante de este proceso es que se puede interrumpir en cualquiera de las etapas tempranas y con un mínimo de costos, en caso de que se identifique falta de interés del mercado o incapacidad de la empresa para lograr lo que desean los consumidores. En el pasado quedaron los megaproyectos cargados de enormes hojas de cálculos, grandes equipos de trabajo multidisciplinarios, enormes inversiones en equipos y cuantiosas campañas publicitarias, antes de verificar si la «gran idea» era realmente valiosa para el mercado.

Es bastante común que las personas confundan «innovación» con «creatividad» y por eso tiendan a pensar que el desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser «libre» y en cierta medida improvisada. Hoy se sabe que la innovación es un proceso para tratar de reducir tanto la incertidumbre como los costos o pérdidas asociadas a ella

Cuando los procesos de innovación se ejecutan de forma sistemática y consciente es posible documentar las «fallas» y convertirlas en aprendizajes para nuevas oportunidades. El propósito es descubrir paso a paso, con riesgos controlados y a bajo costo, las nuevas oportunidades para la empresa. Es el método lo que predomina, no el azar.

La innovación como disciplina gerencial

> Es hora de hacer por la innovación lo que hicimos por la gerencia hace treinta años.
>
> Peter Drucker

La incorporación de la innovación como disciplina formal en las escuelas de gerencia ha sido un proceso lento, pero está sucediendo. No es que en el pasado no ocurriera, sino que la innovación se presentaba generalmente como parte de otra materia «más estructurada», como mercadeo o estrategia. Su reciente incorporación como materia específica ha sido un paso importante en la formación gerencial para encontrar el balance correcto entre rigor conceptual y pertinencia para las prácticas actuales y futuras.

Parte del reto ha sido vencer el dilema de qué ocurre primero: desarrollar una extensa oferta de investigaciones que apoyen la innovación como materia, o darle relevancia y presencia a la materia para que luego ocurran las investigaciones en las cuales se basará. Afortunadamente, aunque la bibliografía sobre innovación es bastante reciente, y es mucho lo que queda por hacer, hay quienes apoyan su inclusión en el pénsum de estudios. El profesor Howard Frank, decano de las escuela de negocios de la Universidad de Maryland, considera que la falta de teorías no debe convertirse en una excusa para no cubrir áreas que están emergiendo, pero cuyos impactos sean claramente importantes para el futuro de los líderes de negocios (Dhar y Sundararajan, 2007). A esta tendencia se han sumado escuelas reconocidas como las de MIT, Harvard y Stanford, que han empezado a incorporar materias específicas de innovación para sus estudiantes. Por supuesto, el IESA también ha empezado a hacerlo. Total, la academia también debe innovar, ¿cierto?

Es importante aclarar que la innovación, como disciplina, no es infalible ni convierte a cualquier profesional en el

próximo Steve Jobs o Henry Ford. La práctica de la innovación pretende reducir significativamente los riesgos inherentes a ella, pero en ningún caso garantizar la fórmula del éxito. Hay quienes son implacables con los márgenes de fracaso de la innovación, pero parecen olvidar que estudiar finanzas

Una de las paradojas de la gerencia es que mientras más exitoso es un profesional, y más perfecciona sus prácticas gerenciales, más aversión desarrolla contra la innovación

tampoco convierte a nadie en el próximo genio de la bolsa de valores ni estudiar medicina en el inventor de la próxima vacuna que cambiará al mundo, y por eso no se dejan de enseñar ni de aprender.

El falso dilema de la innovación

Una de las paradojas de la gerencia es que mientras más exitoso es un profesional, y más perfecciona sus prácticas gerenciales, más aversión desarrolla contra la innovación. Podría pensarse que mientras más preparación y experiencia tenga un profesional más interés tendría en explorar nuevos negocios, pero esto no es lo que sucede generalmente.

Esta tendencia a hacer cada día más de lo mismo puede deberse a que, con el pasar del tiempo, la gerencia tiende a refugiarse en una «zona de confort» y mantenerse alejada de riesgos y, por lo tanto, de la innovación. Pero, realmente, es difícil encontrar a esos profesionales exitosos para quienes lidiar con las situaciones cotidianas sea como estar en un oasis. De hecho, la cantidad y la complejidad de sus labores regulares mantienen a los gerentes concentrados en la solución de problemas y les dan poco margen de pensamiento y acción para cosas nuevas.

Pareciera que tampoco tiene mucho sentido, desde el punto de vista de la eficiencia, desatender los negocios que más se conocen y producen más beneficios para dedicarse a explorar otros nuevos, sobre todo en entornos adversos. En estas circunstancias puede resultar más apropiado llamar a estos espacios conocidos y de máximo retorno «zonas de control» y no de «confort», que parece un poco injusto, por no decir ofensivo.

Más allá de la calificación o etiqueta de este espacio de acción de la gerencia está el hecho de que, para mantener su posición de liderazgo, la empresa debe crear dos ámbitos de acción que operen de forma paralela. Una parte de la organización debe estar atenta a maximizar los beneficios del negocio conocido, o zona de control, y otra concentrarse en descubrir los nuevos espacios de crecimiento de la empresa en las zonas de innovación.

Es necesario evitar el falso dilema entre permanecer o innovar. Las empresas más exitosas han demostrado que realmente operan simultáneamente en las dos zonas: explotan comercialmente el negocio tradicional cuanto se pueda, y hasta cuando se pueda, mientras desarrollan y empiezan a explotar los nuevos negocios. Este es un enfrentamiento típico en las empresas. Una parte del negocio apuesta a lo que mejor sabe hacer y otra a lo que la empresa debería hacer. En algunos casos los resultados son desastrosos, porque se sale apresuradamente de negocios todavía muy rentables para entrar en negocios que posiblemente no lo sean o, por el contrario, se quedan afincadas en los mercados que conocen, y eventualmente desaparecerán, y abandonan por completo las posibilidades de resurgir en nuevos negocios.

Recientemente se ha retomado la idea de las empresas ambidiestras (Birkinshaw y Gibson, 2004). Es decir, empresas que desarrollan estructuras paralelas que les permiten tener un pie en el negocio que produce los beneficios hoy y otro pie en los mercados que tendrán potencial en el mañana. Empresas de larga trayectoria de éxito como GE, GlaxoSmithKline, Apple o, en el caso de Venezuela, empresas como Polar, Banesco, Farmatodo o Sambil, se mantienen surfeando una ola de éxito mientras «descubren» la próxima que los mantendrá en la cresta. Por ejemplo, muchos periódicos se debaten entre su negocio tradicional de papel y los formatos electrónicos; los fabricantes de vehículos, entre el negocio de motores de combustibles fósiles y los eléctricos; y los bancos, entre atención presencial o virtual para sus clientes. En cualquier caso, la forma de descubrir el futuro es intentándolo y desarrollando en paralelo el negocio de hoy y el del futuro.

Las empresas innovadoras desarrollan dos tipos de capacidades complementarias. Por una parte comprenden bien los diversos procesos y etapas de la innovación (*software*) y, por la otra, crean organizaciones adecuadas para su desarrollo (*hardware*). El futuro de los negocios exige un liderazgo más comprometido con la innovación. Ya no se trata solo de diferenciarse o mantener una tasa de crecimiento adecuada. Los retos que enfrentarán las empresas en un futuro no muy lejano son inmensos y el desarrollo de capacidades innovadoras es necesario. Hacer de la innovación una disciplina más en la cartera de competencias de la empresa marcará la diferencia en las empresas que trascenderán para las próximas décadas y generaciones.

REFERENCIAS

- Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2004): «Building ambidexterity into an organization». *Sloan Management Review*. Vol. 45. No. 4.
- Castellion, G. y Markham, S. K. (2013): «Perspective: new product failure rates: influence of *argumentum ad populum* and self-interest». *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 30. No. 5.
- Dhar, V. y Sundararajan, A. (2007): «Information technologies in business: a blueprint for education and research». *Information Systems Research*. Vol. 18. No. 2.
- Kurzweil, R. (2005): *The singularity is near: when human transcend biology*. Nueva York: Penguin.

INVERTIR A LARGO PLAZO | Urbi Garay y Javier Llanos

Ediciones IESA
0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Asimismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.

INTERNACIONALIZACIÓN: UN ARCA PARA LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

Nunzia Auletta

Crece el número de empresas venezolanas que deciden probar suerte en mercados internacionales, impulsadas por un sentido de urgencia. La comprensión de los factores que caracterizan estos procesos de internacionalización puede ayudar no solo a superar el «diluvio», sino a sentar las bases para una presencia internacional permanente y potencialmente exitosa.

EN 1995, a la salida del primer número de *Debates IESA*, el tema de la competitividad ejercía una gran influencia. Bajo la guía del añorado profesor Antonio Francés, un grupo de profesores e investigadores del IESA participó en un proyecto sobre competitividad en Venezuela coordinado con el profesor Michael Enright, de la Escuela de Negocios de Harvard. El proyecto formaba parte de un movimiento global orientado a apoyar a los países en vías de desarrollo para competir en un mundo cada vez más interconectado y mercados cada vez más abiertos.

Venezuela ocupaba el lugar 64 en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Entre los principales retos que debía enfrentar el país se encontraban, por una parte, la alineación de políticas públicas y empresariales a partir de objetivos comunes y, por la otra, un cambio radical en la cultura de hacer empresa en el país. El estudio de cultura para la competitividad reveló una fuerte resistencia de buena parte de los empresarios a asumir los retos de la apertura económica, sea enfrentando a la competencia internacional en Venezuela o internacionalizando sus negocios. Todos hablaban de la importancia de generar ventajas competitivas en el país; pero, en la práctica, muchos seguían beneficiándose de una política proteccionista que permitía a empresas poco eficientes operar en un mercado nacional relativamente cerrado y atrasado según estándares internacionales. Sin sorpresas: el proceso esperado de apertura de mercados y la consiguiente internacionalización de empresas no ocurrió.

Hoy la situación es diferente. La internacionalización ya no parece ser una elección voluntaria, sino un imperativo defensivo para las empresas que quieran preservar su capacidad operativa, diversificar su riesgo y sacar provecho de sus mejores activos. Para comenzar a estudiar este fenómeno se llevó a cabo un estudio exploratorio a partir de 12 entrevistas personales y 35 cuestionarios respondidos por internet, con directivos de empresas venezolanas envueltas en un proceso de internacionalización. La mayoría de las empresas pertenece al sector servicio, emplean a más de cincuenta personas y cuentan con más de cinco años de operaciones en el país, lo cual les ha permitido consolidar sus modelos de negocios, generar algunas ventajas competitivas y acumular activos de valor que sustentan su actividad.

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

El contexto de negocios: protegerse del diluvio

> La razón real para pensar en internacionalizarnos fue la situación venezolana y la necesidad de diversificar el riesgo operativo que crea la inseguridad jurídica. Operamos en Venezuela y Panamá, y próximamente en República Dominicana. Con sinceridad, jamás hubiésemos pensado en internacionalizarnos si las circunstancias del país fueran otras.
>
> Director de empresa de consultoría y formación.

En 2015 Venezuela se encuentra en el lugar 134 del Índice de Competitividad Global, cerca de países que carecen de recursos naturales, humanos y económicos de dimensiones comparables, o cuyas economías se han visto devastadas por conflictos armados, civiles y políticos. Las variables que afectan mayormente al país son aquellas relativas a la eficiencia de mercado (lugar 144 de 144) y preparación tecnológica (106), mientras que el mejor resultado se obtiene en formación y educación superior (70). Es el peor desempeño histórico y la inferior posición en América Latina, donde otros países han logrado ir cerrando brechas; por ejemplo, Chile (33 de 144), Panamá (48) y Costa Rica (51) han alcanzado los primeros lugares en competitividad de la región, y se encuentran en el 33 por ciento superior de la clasificación mundial.

Más allá de los indicadores, son diversos aspectos de un entorno considerado hostil para las empresas los que han impulsado la internacionalización. Entre los más citados por los entrevistados, considerados amenazas del entorno nacional, se encuentra el marco jurídico, formado por una multiplicidad de normas restrictivas dirigidas a ejercer el mayor control posible sobre la operación de la empresa privada, en aspectos relacionados con sus estructuras de costos y rentabilidad, así como su gestión de capital humano.

En cuanto a las variables económicas se mencionan la caída del producto interno bruto (PIB) y la inflación más elevada del mundo, que han comenzado a impactar la tradicional capacidad de absorción del mercado venezolano. Las empresas denuncian lo que consideran «una tormenta perfecta». La demanda de bienes y servicios básicos se mantiene por encima de la oferta y de la capacidad de producción nacional, lo que empuja los productos «regulados» hacia canales de reventa informal y los no regulados a incrementos de precios de tres dígitos. La presión de la demanda no se logra aliviar, pues la capacidad productiva se encuentra asfixiada por las restricciones en el acceso a las divisas indispensables para la importación de materias primas, equipos y partes, y, en gran medida, productos terminados. La restricción del mercado cambiario ha conducido a una multiplicidad de tasas de cambio, entre las cuales la referencia para la reposición de inventarios tiende a ser la más elevada, correspondiente a un mercado marginal en cuanto a su volumen pero de gran impacto como marcador de expectativas. Al no poder importar a tasas preferenciales y no poder reflejar en los precios el costo de reposición de las importaciones (a tasas cuarenta veces superiores a la oficial), las empresas deben limitar su oferta o colocarla a precios insostenibles, que implican pérdidas operativas y eventualmente descapitalización. Finalmente, la limitación de oferta o la caída de rentabilidad afectan los planes de crecimiento y en algunos casos la supervivencia de las empresas, que se ven obligadas a pensar en estrategias defensivas.

La internacionalización ya no parece ser una elección voluntaria, sino un imperativo defensivo para las empresas que quieran preservar su capacidad operativa, diversificar su riesgo y sacar provecho de sus mejores activos

Lo más natural ha sido mirar hacia países vecinos, con los cuales se percibe que no solo la distancia geográfica sino también la cultural y la administrativa son menores: Colombia, Panamá, República Dominicana, Chile y Ecuador.

Talento: retención más allá de las fronteras

> Levantamos la empresa para pasársela a nuestro hijo mayor. Pero su decisión de mudarse a Colombia nos llevó a plantearnos la internacionalización de la empresa. No ha sido sencillo, pero hemos logrado que los planes del negocio vayan de la mano con el proyecto de vida de nuestra familia.
>
> Fundador de empresa comercial familiar.

Uno de los principales retos consiste en la retención del talento, que puede ser la base de la ventaja competitiva de muchas empresas e incluso, como en el caso de las empresas familiares, su garantía de continuidad. En este caso, el reto es retener a la generación de relevo que pertenece a la familia fundadora.

La situación es más difícil para las empresas que emplean profesionales especializados, que identifican posibilidades de desarrollo de carrera y remuneración en el exterior. Para estas empresas la internacionalización ha abierto tres principales opciones:

1. Incorporar (a distancia) al talento empleado en el país a las actividades en el exterior, lo que permite complementar los paquetes retributivos con bonificaciones en moneda extranjera por el trabajo con impacto fuera de las fronteras.
2. Expatriar a ese talento y utilizarlo a tiempo completo en el desarrollo de los nuevos mercados. Con frecuencia se apuesta en personal de confianza, con mucho conocimiento de la empresa y su potencial, y se combina con personal nacional, con mayor conocimiento y capital relacional en el mercado destino.
3. Aprovechar la capacidad emprendedora del talento venezolano para construir una relación de asociación que sustituye la relación de subordinación laboral. Como comenta el director de una empresa de consultoría: «Tomamos la decisión de abrir compuertas a asociaciones en distintos proyectos que permitiesen a los profesionales que colaboran con nosotros participar en los riesgos y ganancias generados afuera, y asumir mayor responsabilidad con presencia y supervisión en las operaciones internacionales».

En muchos casos, la generación de divisas es indispensable para remunerar a profesionales que han encontrado un mercado abierto en América Latina y se cotizan en el ámbito internacional. Esto impacta la estructura de costos de las empresas venezolanas y, en algunos casos, su fuente de ventaja competitiva, como muestra el siguiente testimonio: «Nuestra ventaja se fundamentó en la experiencia y la calidad de *software* de

ingenieros venezolanos de la Universidad Simón Bolívar, verdaderos fuera de serie. El costo de programación en Venezuela era muy barato, pero hoy está totalmente dolarizado».

Activos: en busca de protección internacional

> Poseemos certificaciones internacionales que garantizan nuestro conocimiento y la calidad de nuestros procesos…, con la caída de las operaciones aeronáuticas en el país, nos llegó la hora de salir de Venezuela. Optamos por algunas islas del Caribe, donde la competencia no es tan agresiva y donde hemos podido llegar de la mano de algunos clientes clave. Así estamos capitalizando nuestros principales activos.
>
> Director de empresa de servicios aeronáuticos.

Una de las principales preocupaciones de los empresarios y gerentes entrevistados es proteger los activos acumulados por la empresa; de manera particular, los activos intangibles, que presentan la mayor portabilidad en las experiencias de internacionalización. Entre ellos, los más mencionados son el conocimiento especializado, el talento venezolano, las marcas reconocidas y las certificaciones y acreditaciones.

La protección de estos activos implica retos específicos y diferentes para cada renglón. El conocimiento especializado reside principalmente en procesos probados y formalizados, pero no patentados o patentables. Esto abre un enorme reto para la gestión de ese conocimiento y su protección de cara a una competencia mucho más dura en el mercado internacional. El talento venezolano es visto como el segundo activo más importante, lo que refuerza la relevancia de su retención mediante una variedad de mecanismos de flexibilidad en la relación laboral y en la remuneración.

El registro de marcas, en particular aquellas en fase incipiente de posicionamiento en mercados internacionales, se acompaña con frecuencia de la creación de figuras jurídicas en el exterior que puedan ser titulares de los derechos de registro. Este proceso puede requerir una atención especial, como comenta el director de una empresa de servicios en Colombia: «Hemos replicado las políticas de registro… lo que representa un alto costo no tanto por los trámites como por tener personal dedicado a eso casi que a tiempo completo».

Redes: en pos de la diáspora

> La internacionalización no nos surgió de una decisión estratégica, fue más bien el resultado de responder a los requerimientos de clientes que han comenzado a operar en Panamá. Los hemos seguido. Aprovechamos relaciones de confianza de muchos años: ellos nos llamaron y nosotros decidimos asumir el reto. Hoy ya estamos tocando clientes panameños, pero no ha sido fácil darse a conocer.
>
> Director de empresa de seguridad.

El proceso de internacionalización requiere una clara identificación de las redes de apoyo necesarias para establecerse en nuevos mercados. Entre ellas, las empresas mencionan en primer lugar a sus clientes, y luego a las asociaciones profesionales del sector y los organismos públicos de fomento a las actividades empresariales en los países de destino. Llama tristemente la atención que ninguna empresa reportó haber recibido apoyo de organismos públicos venezolanos, lo cual pone en evidencia la carencia de una política pública orientada a promover la competitividad de las empresas venezolanas y su desarrollo en el exterior.

Uno de los aspectos más interesantes de las redes de apoyo se refiere al uso del capital relacional de las empresas en el ámbito de su cadena de valor, que incluye tanto a clientes y proveedores como a las asociaciones del sector. En particular, los clientes desempeñan un papel clave al arrastrar consigo a su entorno de negocios, donde el «capital social» de las empresas —lazos de confianza y conocimiento recíprocos— se convierte en un mecanismo de facilitación y apertura de oportunidades en mercados donde resultaría más complejo penetrar de manera aislada.

El fenómeno de la diáspora venezolana se convierte, así, en un elemento de habilitación acelerada, de la mano de otras empresas en caso de los negocios B2B (*business-to-business*). Para empresas que dirigen su proposición de valor al mercado de consumo o servicios al cliente final, el acelerador es el conocimiento

Activos de las empresas que requieren protección
(porcentajes de respuestas)

Redes de apoyo
(porcentajes de respuestas)

Fuente: cuestionarios vía internet respondidos por directivos de empresas venezolanas.

y la lealtad hacia las marcas preferidas por los consumidores o clientes en Venezuela, y cuya presencia en mercados foráneos renueva los lazos de pertenencia y afinidad emocional y cultural.

Modelos de negocios: diseñar la ventaja competitiva

> Nuestra ventaja principal es el conocimiento del canal de procura. Hemos desarrollado una red de proveedores en China que producen sobre la base de nuestros diseños y de nuestra marca. Esta competitividad en costos nos induce a mirar a mercados de Centroamérica, donde podemos instalar nuestro centro logístico para la región.
>
> Propietaria de comercializadora de materiales para oficina, entrando en Costa Rica.

Comprender los modelos de negocios utilizados en los procesos de internacionalización requiere analizar los modos de entrada a los diferentes mercados, que determinan los recursos y las capacidades invertidas, los socios clave y la forma de crear valor. Algunos modelos se encuentran en una fase inicial de exportación de servicios de manera directa o con la intermediación de agentes comerciales nacionales, lo cual permite hacer pruebas de mercado con menor inversión de recursos y menor riesgo asociado. Sin embargo, la mayoría ha optado por un mayor compromiso, que implica inversión directa, sea individual o mediante alianzas estratégicas o proyectos conjuntos, con socios locales, proveedores o certificadores internacionales. Muchas empresas se crean como iniciativas independientes de las que operan en Venezuela, aunque desarrollan sinergias a partir de los recursos y las capacidades de la empresa de origen.

La creación de nuevas empresas en los países de destino se justifica, en muchos casos, por los incentivos de un entorno regulador más amigable y por la posibilidad de obtener apoyo de los organismos públicos nacionales que fomentan la operación de las empresas, como se pone en evidencia en el testimonio de un empresario del área de comercio electrónico que inició operaciones en Chile:

> Crear una compañía en Venezuela es un parto. En Chile es mucho más fácil incorporarse; hoy se puede hacer en un día sin costo. Conseguimos el domicilio fiscal, empezamos con una sociedad limitada de dos personas y luego la convertimos en una sociedad por acciones, esto último en apenas dos días. Al ser una empresa chilena contamos con el apoyo de ProChile, la oficina de exportación del gobierno chileno, que tiene oficinas comerciales en México, Colombia, Argentina y Perú. Nos beneficiamos también de los acuerdos de libre comercio con más de sesenta países, con más del ochenta por ciento del PIB mundial y todo tipo de facilidades de comercio exterior, tanto de importación como de exportación.

Un modelo de negocio que facilita derribar barreras entre países es el que se fundamenta en la oferta de servicios o productos en internet, que de manera natural garantiza la presencia más allá de las fronteras y permite desarrollar una red internacional de dominios localizados, sin perder la atención a los procesos de generación de valor y entrega que requieran la presencia física y la adaptación en cada país. Otro modelo que ha acelerado la salida de empresas venezolanas es el de las representaciones comerciales de marcas reconocidas internacionalmente. Como comenta la presidenta de una empresa comercializadora de equipos médicos que opera en el Caribe:

> Luego de años de éxito en la representación de equipos médicos en Venezuela, me gané la confianza de la casa matriz para incursionar en algunos mercados que pueden ser considerados menores, pero que a nosotros nos pueden dar oxígeno para la operación internacional, como Trinidad y Tobago, y otras islas del Caribe.

En cada caso, las empresas han debido entender cuáles son las capacidades y recursos básicos que las califican para servir a sus segmentos de mercado y en cuáles aspectos se pueden apalancar de cara a la competencia.

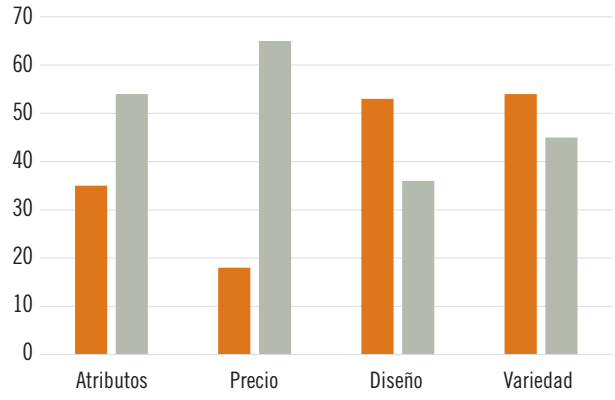
Productos y servicios: diseñar la cartera

> Hemos cambiado muchas cosas en nuestros productos y servicios. La adaptación a los nuevos mercados es siempre retadora y necesaria. Los productos se han tenido que adaptar a requerimientos de mercados similares y a la vez diferentes. Se ha procurado mantener un hilo conductor y unificador a partir de los valores culturales de la organización.
>
> Director de una empresa de formación.

La adaptación de la cartera de productos y servicios a las exigencias de cada mercado se relaciona con atributos específicos, niveles de precios, diseño de nuevos productos y definición de la variedad en la cartera. Si bien todos los entrevistados coincidieron en que es necesario conocer las preferencias de cada mercado, muchos operaron una fase inicial de prueba con pocos o ningún cambio, para luego introducir las modificaciones necesarias. La mayor adaptación se observa en los precios, seguidos por los atributos específicos del producto. Un menor esfuerzo se realiza en el diseño de nuevos productos y servicios, y en incrementar la variedad de la cartera para los mercados internacionales. En general, se manifiesta preocupación por los costos y recursos para diversificar la oferta, con una clara preferencia por generar eficiencias en la operación, antes que ensayar proposiciones de valor innovadoras.

Cambios en productos o servicios

(porcentajes de respuestas) ■ Pocos o ninguno ■ Moderados o sustanciales



Fuente: cuestionarios vía internet respondidos por directivos de empresas venezolanas.

Mercados: planificar acciones

> En este proceso he aplicado todo lo que aprendí en mi MBA en cuanto a análisis de mercados. Hicimos todo de librito: identificamos mercados potenciales, hicimos una primera ronda de visitas, porque una cosa es lo que se ve por internet y otra es ver a las personas y observar de cerca el mercado. Al final nos decidimos por Ecuador, donde identificamos un potencial de mercado más atractivo para nuestra cadena.
>
> Presidente de una cadena de tiendas infantiles.

La elección del mercado es reconocida como una fase crucial. Entre los factores que se analizan se encuentran la cercanía geográfica o cultural del mercado, su tamaño, su potencial en ventas y rentabilidad, y el grado de rivalidad de la competencia.

Algunos entrevistados comentaron haber realizado un esfuerzo sistemático y articulado para analizar varios mercados, previo a la selección del país o los países donde incursionar. Otros se manejaron por oportunidades del momento, como seguir a un cliente importante o apoyarse en la presencia de redes de la diáspora venezolana, para luego hacer de todas maneras el ejercicio de análisis indispensable para diversificar su presencia y captar clientes locales. Finalmente, otro grupo asumió una actitud de ensayo y error que, si bien puede dar sus frutos, tiende a requerir una reorganización de esfuerzos en una fase avanzada del proceso. Resulta ilustrativo, en este sentido, el testimonio de la directora de una empresa de comunicación que opera en México:

> El mercado mexicano es muy grande y complejo, con competidores que están siempre cuchillo en boca. Después de tres años de ensayo y error, con algunas experiencias positivas, hemos decidido pararnos a organizar nuestra internacionalización. Lo que hasta ahora ha sido un proceso desordenado, que ha seguido oportunidades aisladas, se debe transformar en un proceso de planificación con un análisis adecuado del mercado.

Modelo de investigación y aprendizajes

Esta investigación exploratoria es apenas un primer acercamiento a un fenómeno empresarial en pleno desarrollo, incipiente y aún poco estudiado. Una primera contribución para futuras investigaciones consiste en la comprensión de algunos factores relevantes en el proceso de internacionalización, a partir de las conversaciones sostenidas en el estudio cualitativo y la confirmación de su consideración en el estudio cuantitativo. A partir de los hallazgos se propone un modelo conceptual, denominado ARCA, que se refiere metafóricamente a la estructura necesaria para salvaguardar los aspectos fundamentales de muchas empresas que están luchando por su supervivencia en un entorno hostil.

El ARCA coloca en primer lugar de consideración la retención de talento y la preservación de los activos intangibles de la empresa, y navega sobre cuatro pilares: las redes y el capital social o relacional de la empresa, el diseño de un modelo de negocio diferenciador, la composición de una cartera de productos y servicios internacionalmente atractiva, y el análisis y la selección de los mercados de destino. De los testimonios recogidos se desprenden algunos aprendizajes fundamentales:

El modelo ARCA

- Identificar los aspectos que caracterizan a la empresa —talento y activos— y alimentan su potencial de generar un valor diferenciado en mercados abiertos y competidos.
- Aprovechar el valor de las redes que la diáspora venezolana ha generado en los principales países de América Latina, y que constituyen un microentorno de negocios donde la entrada a nuevos mercados puede verse facilitada y acelerada.
- Reconocer las cadenas de valor de pertenencia de cada empresa, que integran actores internacionales que pueden avalar y apalancar sus capacidades y conocimientos.
- Explorar diferentes modelos de negocios y conjugarlos con los modos de internacionalización para afinar la generación de valor y la oferta de una cartera atractiva de productos y servicios a los segmentos en los que se ha acumulado experiencia.
- No subestimar la necesidad de análisis y conocimiento de mercado, explorar las diferencias más allá de las aparentes similitudes y comprender las dimensiones del esfuerzo requerido para el proceso.

Es necesario superar la visión de los negocios que considera la internacionalización un procedimiento de emergencia para sortear el diluvio. En algunos de los casos estudiados, la internacionalización está comenzando a formar parte del ADN de organizaciones ágiles, flexibles y que apuestan a modelos que pueden ser considerados «globales de nacimiento», como los definiría Daniel Isenberg, profesor de Emprendimiento de la Universidad de Babson en Estados Unidos. Son empresas que se conectan en cadenas de valor internacionales, se miden por estándares globales, apuntan a segmentaciones de mercado cuya validez cruza fronteras y atienden necesidades de consumidores y clientes globales.

Un arca bien estructurada en sus contenidos y engranajes puede permitir la navegación más allá de la tormenta, hacia una presencia permanente y exitosa en los mercados internacionales. Los casos revisados son todos muy recientes para hablar de desempeño, de éxito o fracaso, queda solo seguir sus avances y compartir los aprendizajes. ¡Buena navegación!

EXPERIMENTAR Y APRENDER:
LAS CLAVES DEL NUEVO EMPRENDIMIENTO

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

La gerencia tradicional no funciona cuando se intenta gestionar una empresa naciente en un entorno incierto. En los próximos años, los emprendedores y gerentes exitosos serán aquellos que empleen métodos de experimentación continua, no los que primero planifican y luego ejecutan.

EL CAOS Y LA INCERTIDUMBRE son, y seguirán siendo en los próximos años, las condiciones determinantes de las formas de organización diseñadas para identificar y aprovechar oportunidades de negocio. Año tras año, los modelos de negocios deben experimentar modificaciones, pues los consumidores disponen de una creciente gama de opciones para satisfacer sus necesidades, la tecnología evoluciona aceleradamente y las regulaciones y los movimientos sociales y políticos generan entornos hostiles y cambiantes.

Ries (2011) describió un renacimiento empresarial sin precedentes en el mundo, pero por cada éxito hay muchísimos fracasos: productos eliminados de los estantes semanas después de ser lanzados al mercado, nuevas empresas tecnológicas que aparecen con mucha publicidad y son olvidadas meses después, nuevos productos que nadie usa y mueren en su nacimiento. Según Nanda y Ghosh (2014), alrededor del 75 por ciento de las nuevas empresas innovadoras fracasan. Para Ries (2011) y Blank y Dorf (2012) ese desperdicio —de tiempo, pasión y conocimiento— es una consecuencia de usar el paradigma de la gerencia tradicional en las nuevas empresas.

Hace cuatro años comenzó un movimiento, en Silicon Valley (California), destinado a evitar el fracaso de nuevas empresas. Empresarios y académicos, como Eric Ries y Steve Blank, respectivamente, sistematizaron sus experiencias y las observadas en muchos casos al momento de lanzar ideas innovadoras de negocio. Aunque muchos de sus principios pueden parecer mera aplicación del sentido común, su mérito consiste en documentar una filosofía de lanzamiento de nuevos negocios basada en la experimentación fragmentada, para acelerar los lanzamientos y ahorrar recursos. Este enfoque fue bautizado *lean startup* (expresión traducida al español como «emprendimiento ágil»), que resulta útil también para grandes empresas con nuevos proyectos, y es considerado un antídoto contra el despilfarro de recursos. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar del pensamiento empresarial tradicional, a evitar los sesgos de los fundadores.

La empresa emergente: un vehículo para cabalgar la incertidumbre

La expresión inglesa *startup* (traducida al español como «empresa emergente») ha sido ampliamente usada en el ámbito empresarial anglosajón para hacer referencia a una empresa que está en el arranque. Sin embargo, el término tiene otras acepciones, además de la etapa en la que se encuentra la organización. Para Blank (2013) significa una organización formada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable; y, cuando lo encuentra, cambia y se convierte en una empresa consolidada, que puede ser pequeña, mediana o grande.

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Edwin Ojeda, profesor y coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA.

No solo la etapa, el objetivo o el tamaño son las variables que definen a una empresa emergente y la diferencian de otras organizaciones empresariales. Ries (2011) la define como una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema. En este sentido, las empresas emergentes son vehículos incipientes que buscan modelos de negocios en entornos muy inciertos. Por ejemplo, una empresa que nace en una industria ampliamente conocida, cuyo perfil de consumidores está bastante determinado, sus competidores están identificados y los cambios en el entorno son previsibles no es una «empresa emergente», sino una empresa nueva que requiere solamente buena planificación y ejecución para entrar en el mercado. Las empresas emergentes son instrumentos que cambian rápidamente y cabalgan el terreno hostil de la incertidumbre extrema. Tampoco se limitan a ideas tecnológicas con fines de lucro; pueden ser organizaciones sin fines de lucro, provenir de una idea no tecnológica e incluso surgir dentro de una empresa en marcha.

La gerencia de una empresa emergente

¿En qué se diferencia una empresa consolidada de una empresa emergente? Más allá del tamaño y la escala, la cantidad de recursos y los años de experiencia en el mercado, el terreno donde se mueve cada una es lo que marca la principal diferencia entre ellas. Las consolidadas se manejan en una industria conocida que, aunque puede atravesar etapas turbulentas, en general es bastante predecible y planificable. En cambio, las empresas emergentes, o cualquier organización que requiera innovación, sufren las desventajas que trae consigo la novedad (Stinchcombe, 1965); es decir, la incertidumbre de no conocer los consumidores, los canales ni los competidores, de no saber si el producto o servicio ideado es el apropiado. Debido a que ambas organizaciones transitan por caminos diferentes, las formas de manejarlas deben ser también distintas.

Hasta hace pocos años había dos lógicas para manejar una empresa emergente: 1) adoptar las herramientas de la gerencia tradicional y 2) aprender haciendo. El reconocido éxito de la gerencia tradicional a lo largo del siglo pasado produjo una abundancia de materiales sin precedentes. Tanto así que muchas empresas emergentes (incluso tecnológicas), aunque hubieran nacido en laboratorios de innovación y aceleradoras de empresas, seguían el paradigma de la gerencia tradicional para salir adelante. Aunque resulten poco útiles para manejar el caos y la incertidumbre, estos principios son los que se han desarrollado y transmitido durante décadas en universidades y escuelas de gerencia. Por ello, muchos emprendedores prescriben los procedimientos y los resultados esperables con un grado de detalle exagerado —las previsiones estándar, los hitos de producto, los planes de negocio o los planes estratégicos— para algo tan poco predecible como es una empresa emergente.

La otra lógica dice: «una empresa emergente no se gerencia». En vista de la rigidez creativa y la burocracia que puede traer consigo la gerencia tradicional, algunos emprendedores y asesores han adoptado la actitud de «simplemente hazlo» o «lánzate a la piscina y aprende a nadar», para evitar las formas rígidas de procedimiento y disciplina de la gerencia. Desgraciadamente, este enfoque produce más caos del que ya, de por sí, contiene una empresa emergente y termina por ahogarla en un exceso de información que los emprendedores no saben usar y sistematizar, lo que conduce a un despilfarro de recursos sin medida.

Parece mentira, pero tanto a los emprendedores y asesores como a los académicos les ha costado, y sigue costando, asimilar que ni la gerencia tradicional ni la filosofía de «lánzate a la piscina» funcionan. Para gestionar una empresa emergente hace falta una disciplina distinta, que le permita cabalgar en entornos de extrema incertidumbre.

La gerencia emprendedora

Eric Ries (2011), basado en su experiencia como emprendedor y en los principios del desarrollo de clientes propuestos por Blank (2008) e inspirado por el enfoque de manufactura eficiente, propuso una disciplina para gestionar empresas emergentes, que difiere de la tradicional gerencia de empresas consolidadas. A partir del hecho de que estas organizaciones se mueven en entornos diferentes, Ries plantea que sus objetivos, indicadores de gestión y, por lo tanto, sus prácticas de gerencia y liderazgo deben ser diferentes. De este modo nació, como guía práctica más que como una teoría, el método *lean startup* o «emprendimiento ágil», un concepto empresarial que está ganando auge entre los emprendedores y empresarios del siglo XXI. Este método o forma de gerencia —gerencia emprendedora— favorece la experimentación sobre la planificación elaborada y minuciosa, la realimentación del cliente sobre la intuición y el diseño iterativo sobre el diseño tradicional planificado y llevado a cabo en laboratorios. Aunque el método es reciente, sus conceptos —como «producto mínimo viable» y «pivoteo»— han calado ampliamente en el ámbito del emprendimiento y ha surgido una terminología con clichés que algunas escuelas de gerencia han comenzado a adoptar en su argot y sus programas educativos.

Un método disciplinado y sistemático

Una empresa enfrentada a la incertidumbre extrema no puede tener como objetivo la rentabilidad y la eficiencia. Su objetivo es explorar, aprender, entender. Debe averiguar qué debe producir: algo que quieren los consumidores y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. Por lo tanto, su trabajo consiste en 1) evaluar rigurosamente dónde está en el momento actual y afrontar la dura verdad que revele esa evaluación, y, entonces, 2) diseñar experimentos para descubrir cómo hacer avanzar su modelo de negocio.

Diferencias entre empresas consolidadas y empresas emergentes

Factores	Empresa consolidada	Empresa emergente
Entorno	Previsible (incertidumbre moderada)	Imprevisible (incertidumbre extrema)
Objetivo	Explotar negocio: cubrir costos y ganar dinero	Explorar negocio: aprender y descubrir
Función	Mantener eficiencia para ordeñar y escalar el modelo de negocio	Diseñar experimentos para desarrollar el modelo de negocio
Medición	Contabilidad económica	Contabilidad de innovación
Gestión	Gerencia tradicional	Gerencia emprendedora

Tipos de pivotes

Pivote	Descripción	Ejemplo
Acercamiento	Una característica adicional de un producto se convierte posteriormente en el producto.	Duproprio tenía una página en Internet que servía de información adicional a clientes interesados en comprar y alquilar viviendas. Ahora el negocio es una página que une a compradores y vendedores.
Alejamiento	Una característica es insuficiente para sostener todo el producto: lo que se consideraba el producto se convierte en una característica de un producto mayor.	Amazon pasó de vender únicamente libros a comercializar todo tipo de bienes desde su portal.
Segmento de consumidor	La empresa advierte que el producto resuelve un problema real para consumidores reales, pero estos no pertenecen al tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender.	Decofruta comenzó vendiendo ramos de frutas a empresas y terminó vendiéndolos al consumidor final.
Necesidad del consumidor	La relación con el consumidor permite descubrir otros problemas que el equipo puede solucionar. La hipótesis del producto se confirma parcialmente: el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había previsto.	Potbelly Sandwich Shop comenzó vendiendo antigüedades y para mantener a sus clientes enganchados regalaba sándwiches. Así, descubrió una necesidad de los consumidores y se convirtió en una exitosa tienda de sándwiches.
Arquitectura del negocio	Algunas empresas abandonan la estrategia de alto margen y bajo volumen por otra de mercado de masas; otras, diseñadas para el mercado de masas, adoptan un modelo que requiere ciclos de ventas largos y costosos.	Google pasó de proveer servicios de búsqueda a Yahoo, a ser una plataforma de búsqueda que depende de un tráfico masivo para obtener ingresos con la venta de publicidad.
Mecanismo de monetización	Los cambios en la forma de captar valor pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de mercadeo.	Xerox dejó de vender sus equipos de fotocopia y pasó a alquilarlos, con lo que obtuvo millones de dólares en ingresos.
Motor del crecimiento	Una empresa cambia su estrategia para lograr un crecimiento más rápido o rentable. El cambio en el motor de crecimiento (uso, recomendación o pago) puede requerir un cambio en la forma de captar valor.	Dropbox dejó de hacer publicidad pagada y pasó a un sistema de recomendaciones para viralizar y hacer conocer su servicio. Nunca más pagó para obtener nuevos clientes.
Canal	Una empresa puede advertir que la misma solución puede suministrarse mediante un canal diferente con mayor efectividad.	Nespresso pasó de vender sus cápsulas de café con intermediarios a venderlas en sus tiendas *boutique* y su club Nespresso.
Tecnología	Una empresa puede descubrir una forma diferente de alcanzar una misma solución mediante una tecnología completamente distinta.	Amazon pronto utilizará la tecnología de drones para repartir los productos que vende.

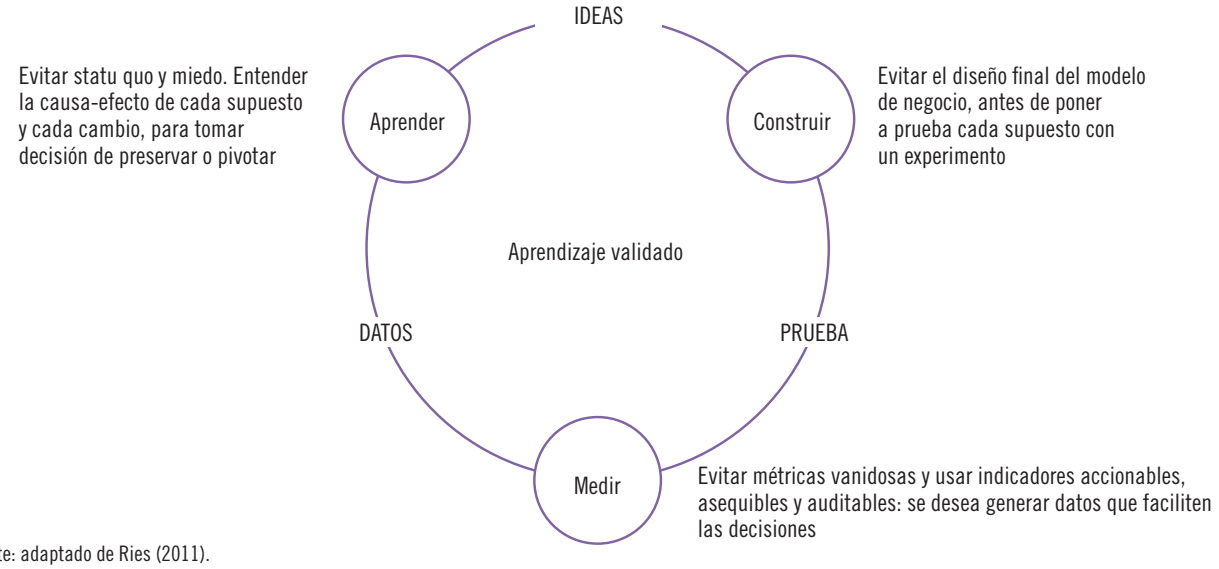
Fuente: adaptado de Ries (2011).

Una empresa emergente o *startup*, a diferencia de una empresa consolidada, no se centra en la eficiencia de sus procesos. Para Ries (2011), centrarse en la eficiencia funcional hace perder de vista el objetivo real de la innovación: aprender algo que actualmente se desconoce. Drucker lo advirtió hace mucho tiempo: «Seguramente no hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia aquello que no debería hacerse en absoluto» (Shore, 2014). Uno de los errores de aplicar el paradigma de la gerencia tradicional es que muchos emprendedores se pasan el día haciendo cosas equivocadas con gran eficiencia. Esto no implica que se deba aprender a costa de despilfarrar tiempo y recursos. Por ejemplo, una empresa nueva que durante dos o más años invierta esfuerzos y recursos en un nuevo concepto para un mercado desconocido y, después de ese tiempo, tenga que cerrar por inviable, también puede aprender. El emprendedor podría hablar de sus experiencias y anécdotas, y contar qué haría y qué no, si volviese a intentarlo. Este sería, sin duda, un aprendizaje, pero a costa de dinero, tiempo y pasión del emprendedor y su equipo.

El método *lean startup* o emprendimiento ágil está dirigido a evitar el aprendizaje costoso, mediante un aprendizaje «validado»; es decir, aprender lo más pronto posible con la guía del mercado. Una empresa emergente necesita saber, a tiempo, cuáles elementos de su estrategia están funcionando para llevar a cabo la visión de los fundadores y cuáles son disparatados, para descartarlos. Además, debe saber qué quieren los consumidores, no lo que los emprendedores dicen que quieren o lo que los creadores de la idea creen que deberían querer. La función clave de la gerencia emprendedora consiste en diseñar experimentos para validar cada parte de su modelo de negocio, antes de invertir tiempo y recursos en desarrollar una organización basada en los supuestos de los fundadores y creadores de la idea.

Identificar los supuestos de fundadores y creadores, y diseñar experimentos apropiados para validar cada supuesto, para no poner toda la carne en el asador o hacer actos de fe, es la esencia del aprendizaje validado. El emprendimiento ágil proporciona un enfoque disciplinado y sistemático para saber si una empresa emergente progresa; es decir, para descubrir si aprende a tiempo y en el camino correcto. Luego de identificar los supuestos y diseñar los experimentos apropiados para validarlos, antes de invertir en la construcción de la empresa, es necesario evaluar los resultados de

Ventajas del emprendimiento ágil



Fuente: adaptado de Ries (2011).

los experimentos para determinar si los supuestos deben ser mantenidos, rechazados o modificados.

La forma de medir los avances o progresos de una empresa emergente no puede ser la misma que se utiliza en una empresa consolidada. Esta última emplea la contabilidad económica o financiera para hacer el seguimiento de las ventas, ganancias o utilidades, el rendimiento de los activos o el retorno de las inversiones. La empresa emergente es tan imprevisible que, si se aplica la contabilidad económica, por lo general se obtendrá frustración y decepción. Si su principal objetivo es aprender, entonces debe medirse qué y cómo aprende. Ries (2011) propone un sistema de medida llamado «contabilidad de innovación», que consiste en establecer hitos de aprendizaje, en vez de hitos de eficiencia económica.

Medir lo que se aprende implica determinar qué hace avanzar a la empresa; por ejemplo, por qué los clientes pasan de simples mirones a compradores, por qué merodean y no acaban de comprar el producto, por qué un medio es más efectivo que otro para que conozcan el producto o servicio. La contabilidad de este tipo de hitos permite tomar decisiones menos sesgadas y determinar si se debe seguir adelante, parar o cambiar. A este cambio se le llama, en el argot de la gerencia emprendedora, «pivote»: una corrección para probar una nueva hipótesis sobre cualquier elemento del modelo de negocio que fue rechazado. Los pivotes exitosos sitúan a las empresas emergentes en una senda que les permite desarrollar un negocio sostenible; mientras que los pivotes fracasados permiten parar a tiempo, sin despilfarrar recursos, y redirigir los esfuerzos hacia otra senda.

La palabra pivote se usa a veces, de forma incorrecta, como sinónimo de «cambio». Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio o el motor del crecimiento de una empresa emergente.

Los hitos de aprendizaje evitan las espirales negativas en los nuevos negocios; es decir, evitan que una empresa ejecute (¡disciplinadamente!) un plan sin sentido. En síntesis, el emprendimiento ágil ofrece una manera disciplinada y sistemática de poner a prueba cualquier idea, derivada de los supuestos de un emprendedor, mediante experimentos delimitados, antes de ser desarrollada por completo. Estas pruebas o experimentos previos deben ser medidos con indicadores que destaquen el aprendizaje obtenido, lo que permitirá al emprendedor tomar una decisión: preservar la idea original o hacer cambios.

El emprendimiento ágil o *lean startup* puede aplicarse en empresas de cualquier tamaño, incluso en compañías muy grandes, de cualquier sector o actividad, con o sin fines de lucro. Lo que justifica su aplicación es la condición de incertidumbre extrema, que puede preverse a corto plazo. Si las empresas nacientes continúan empleando los paradigmas de gerencia tradicional o «cero gerencia» para lanzar sus ideas, la gran mayoría seguirá quedándose en el camino.

En Venezuela es notoria la «mortalidad infantil» de empresas. Según el Monitor Global de Emprendimiento (Auletta, Ojeda y Rodríguez, 2011) menos del dos por ciento de los emprendimientos logra superar los tres años y medio de antigüedad. Aunque el reporte no explica las causas del marcado fracaso de estas empresas, una de las más influyentes es la incapacidad de los emprendedores venezolanos para gestionar nuevas empresas. Por ello, en los próximos años la enseñanza de la actividad emprendedora deberá orientarse hacia métodos que faciliten la gestión de empresas innovadoras, emergentes. Cada vez más escuelas de gerencia y universidades incorporan a sus programas académicos el método de emprendimiento ágil. Este enfoque, aunque requiere mayor madurez académica y práctica, es una opción que el Centro de Emprendedores del IESA está adoptando para transmitirla a futuros gerentes y emprendedores.

REFERENCIAS

- Auletta, N., Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2011): «Global Entrepreneurship Monitor: Informe Venezuela». Caracas: IESA.
- Blank, S. (2013): *The four steps to the epiphany*. Pescadero: K&S Ranch Inc.
- Blank, S. y Dorf, B. (2012): *The startup owner's manual*. Pescadero: K&S Ranch Inc.
- Nanda, R. y Ghosh, S. (2014): «Venture capital investment in the clean energy sector». Harvard Business School Technical Note 814-052.
- Ries, E. (2011): *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York: Crown Business.
- Shore, P. (2014): «10 frases de Peter Drucker». http://www.soyentrepreneur.com/27417-10-frases-de-peter-drucker.html.
- Stinchcombe, A. (1965): «Social structure and organizations». En J. March (ed.): *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.

Emprende
pon a andar tus ideas
50 AÑOS
IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE
Rif: J-00067547-3
Librería
Babel
SORPRENDE A TUS IDEAS
Hazlas realidad con Emprende, el programa de formación
a distancia que en tan sólo 8 semanas te permitirá desarrollar
con éxito tu plan de negocios
@emprende
info@emprende.edu.ve
www.emprende.edu.ve
7° EDUCACIÓN EJECUTIVA RANKING 2014
AMÉRICA ECONOMÍA
AACSB
AMBA
EFMD
EQUIS
3 acreditaciones internacionales

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
EN TIEMPOS DE MIGRACIÓN CALIFICADA

La migración calificada en Venezuela ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años. Gestionar el conocimiento, recrear ambientes laborales que inviten a intercambiar conocimientos, innovar con quienes se quedan e incentivarlos para ello constituyen un gran reto para las organizaciones venezolanas.

Carmen Cecilia Torres

EN 2005, el sociólogo Iván de la Vega publicó un libro con un nombre sugerente: *Mundos en movimiento*. Allí describe una sociedad global definida por su libertad de movimiento: un patrón de conducta que tiende a reafirmarse, entre otras cosas, por los incentivos para la búsqueda de oportunidades. En Venezuela se observa un patrón de creciente migración, impulsado por factores estructurales tales como inseguridad, inestabilidad política, recesión económica y falta de oportunidades laborales. Que esta migración se caracterice como «calificada» no debe sorprender, pues una tendencia global es el incremento de la migración calificada.

La movilidad del capital humano —flujo de destrezas, compromisos, capacidades, habilidades, talento y conocimiento que radica en la gente— no es extraña. Muchos profesionales de esta o anteriores décadas encontraron en la migración oportunidades laborales, dentro o fuera de los mercados laborales de las empresas en las que prestaban servicios.

El proceso de migración en Venezuela plantea la búsqueda de soluciones institucionales a corto, mediano y largo plazo, que reviertan la tendencia. Otras soluciones, de orden organizacional, se refieren a la gestión constante de la movilidad de capital humano, que busca oportunidades dentro o fuera del país. Dado que la movilidad indeseada de capital humano es una tendencia en aumento, las organizaciones necesitan políticas y prácticas que mitiguen el impacto de la emigración; particularmente, en cuanto al conocimiento que las organizaciones aún poseen y que seguramente partirá en un futuro cercano.

La gestión de la movilidad del capital humano es un reto antiguo de la gestión de recursos humanos, encargada de garantizar en cantidad, calidad y oportunidad el capital humano necesario para que las organizaciones resuelvan sus problemas presentes y futuros. Pero la tendencia a la migración calificada requiere, de manera apremiante, centrar la atención en las personas que continúan en la organización. Para ello, la gestión de recursos humanos dispone de un cuerpo de herramientas tales como planificación de carrera, gestión del desempeño, desarrollo del potencial de los empleados, aprendizaje y formación, gestión de competencias, retención, desarrollo profesional y desarrollo de liderazgo. A estas deben agregarse la gestión del mercadeo interno, la gestión del conocimiento, la flexibilización laboral y la informatización.

Gestión del mercadeo interno

Toda organización necesita que sus empleados se identifiquen con los productos o servicios, con la filosofía y los valores de su marca. El mercadeo interno permite al trabajador conocer y asimilar la propuesta de valor de la organización. Implica ver a los empleados como «proveedores internos» y «clientes» de la empresa. Al exponer sistemáticamente a los trabajadores a la propuesta de valor de la marca, se moldean la cultura y la imagen del lugar de trabajo en función de las metas organizacionales. Esto permite a la empresa lograr lealtad a la marca, atracción de nuevos talentos, diminución de la rotación y aumento de la productividad de sus empleados (Backhaus y Tikoo, 2004).

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

El mercadeo interno contribuye a la permanencia de las personas en la organización, porque ofrece información apropiada y realista sobre los avances y las necesidades de la organización, la variedad de trabajo, los comportamientos deseados y cómo alcanzarlos, las normas y otros factores necesarios para el éxito. En esta información se basa el contrato psicológico, que crea obligaciones recíprocas entre el empleado y la empresa (Backhaus y Tikoo, 2004).

El contrato psicológico ha ido cambiando durante las últimas décadas. Antiguamente se esperaba de la organización un contrato de por vida. Hoy se espera flexibilidad, una formación que haga más «empleable» a cada trabajador, oportunidades de carrera y desarrollo personal. Esto es lo que se conoce como el nuevo ambiente de la carrera o lo que Backhaus y Tikoo (2004) denominan el desplazamiento de la gestión de carrera organizacional a la gestión de carrera individual. Hoy se considera necesario crear presión para la movilidad: que las personas asuman un papel activo en la gestión de sus carreras, que se vean a sí mismas como activos, que inviertan en sí mismas como lo pueden hacer sus empleadores. En este ambiente, los empleados tienen que crear sus propias oportunidades de carrera, perseguir objetivos profesionales dentro y fuera de las organizaciones, con la información que provee la organización de manera oportuna y transparente.

La posibilidad de trabajo a distancia que proporcionan el teletrabajo y la digitofactura puede ser una opción para profesionales calificados que dejan el país, pero abre también la oportunidad de desarrollar proyectos o formar a distancia a los empleados que permanecen en la organización

Hoy la empresa se prepara para que sus empleados y su conocimiento estén de paso, y para su pronta sustitución con capital humano proveniente de su mercado interno o del mercado externo. Esto implica identificar los conocimientos, las habilidades y las destrezas clave para que la organización alcance sus metas y brindar a su gente apoyo en la gestión de sus carreras, formación, gestión de su conocimiento y compensación personalizada, que ofrezca un incentivo real para que se produzca el intercambio de conocimiento.

Gestión del conocimiento

Cualquier proceso o práctica dirigida a crear, adquirir, captar, compartir y utilizar el conocimiento, donde resida, para mejorar el aprendizaje y el rendimiento en la organización constituye gestión del conocimiento. Okyere-Kwakye y Md Nor (2011) recuerdan la distinción tradicional entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento explícito se basa en datos concretos que pueden ser expresados en lenguaje formal y, por lo tanto, se puede articular y transferir, siempre y cuando el receptor posea las claves necesarias para aprovecharlo. El conocimiento tácito, en cambio, es específico del contexto y resulta difícil articularlo y formalizarlo. Se compone de ideas, habilidades y valores personales. Está ligado estrechamente a las personas, determina sus comportamientos, pero no está registrado, por lo que es difícil de compartir (Sáez Vacas, García, Palao y Rojo, 2003).

La gestión del conocimiento incluye los siguientes procesos (Warsame, Borg, y Lind, 2013):

1. Construcción de conocimiento explícito a largo plazo mediante la investigación.
2. Construcción de conocimiento a partir de pruebas en la práctica y la subsiguiente y sistemática documentación.
3. Construcción de conocimiento mediante la cooperación con expertos internos y externos.
4. Gestión sistemática de la experiencia de la organización.

Para que estos procesos se concreten es vital el intercambio de conocimiento, pues facilita la transformación del conocimiento individual en conocimiento organizacional, lo que contribuye al desempeño individual y facilita los procesos de innovación y la creación de nuevo conocimiento; además, mejora la capacidad de absorción de conocimiento de los miembros de la organización (Foss, Husted y Michailova, 2008), la solución de problemas y el desarrollo de ventajas competitivas.

En el proceso de intercambio de conocimiento el individuo es creador y receptor de conocimiento, mediante el intercambio de ideas y experiencias en el proceso de socialización. Sáez Vacas y otros (2003) distinguen cuatro procesos de conversión del conocimiento:

1. De tácito a tácito (socialización): los individuos adquieren conocimientos de otros.
2. De tácito a explícito (externalización): el conocimiento se articula de manera tangible, mediante el diálogo, y se plasma en esquemas, fórmulas y métodos.
3. De explícito a explícito (combinación): diversas formas de conocimiento explícito se combinan mediante documentos y bases de datos.
4. De explícito a tácito (internalización): los individuos incorporan el conocimiento documentado a su experiencia.

Intercambiar conocimientos es un acto personalísimo que requiere esfuerzo consciente, creencia en el proceso de intercambio de conocimiento y percepción de beneficio (Foss y otros, 2008; Okyere-Kwakye y Md Nor, 2011). Este proceso se activa por la acción deliberada de un sujeto de hacer reutilizable el conocimiento mediante un proceso de trasmisión (Okyere-Kwakye y Md Nor, 2011). Su ocurrencia depende de factores individuales tales como altruismo, reciprocidad y autoeficacia, y de la construcción de confianza entre los participantes. Otro factor que influye en el intercambio de conocimiento es el gobierno del conocimiento (Foss y otros, 2008; Kianto y Andreeva, 2012); es decir, la influencia de aspectos formales de la organización tales como gestión de recursos humanos, estructura, cultura, sistemas de información, procedimientos de operación y liderazgo.

La gente es la columna vertebral de este proceso. Por ello, las prácticas de recursos humanos influyen de manera directa en el intercambio de conocimiento: la escogencia de los conocimientos y las competencias necesarias (procesos de selección), la promoción de la creación y el intercambio de conocimiento (estrategias de compensación, mediante incentivos tangibles e intangibles) y entrenamiento y educación (sistemas de desarrollo de carrera). El intercambio de conocimiento requiere sistemas de información que preserven el conocimiento (digitalización) y faciliten su intercambio (redes). Asimismo, el uso de sistemas que permitan recrear realidades virtuales y espacios de simulación ayuda a captar y compartir el conocimiento.

El proceso de crear, compartir e intercambiar conocimiento depende de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de las personas y del tipo de conocimiento implicado. Los conocimientos explícito y tácito tienen diferentes valores económicos. El explícito es menos costoso que el tácito, porque es más fácil de captar y transferir. El tácito requiere contacto directo y observación para ser transferido, así como deseo y confianza de quien lo posee para

compartirlo. Por ello, todo proyecto de intercambio de conocimiento requiere un sistema de recompensas. Las recompensas destinadas a promover el intercambio de conocimiento pueden ser tangibles (bonos) e intangibles (reconocimiento), monetarias o no. Los incentivos tienden a fomentar el intercambio y otros procesos de conocimiento (Kianto y Andreeva, 2012).

Flexibilidad laboral e informatización

Desde hace algún tiempo se discuten diversas estrategias para alcanzar una máxima utilización de las habilidades de los trabajadores mediante el uso de tecnología digital y la integración entre los ámbitos laboral y personal. Flexibilizar el tiempo y el espacio donde ocurre la relación laboral e introducir herramientas de comunicación e información son tendencias claras de redefinición del paradigma laboral. La flexibilidad laboral intenta ofrecer posibilidades a empleados y empleadores para enfrentar un entorno laboral donde existe incertidumbre, exigencias laborales y personales, restructuraciones, desempleo, aumento de la inserción femenina en el mercado laboral, necesidad de conocimiento en diversas geografías y contratos laborales flexibles.

Las estrategias de flexibilización abren posibilidades para el manejo de la pérdida de capital humano, pues permiten a empleados y empleadores liberarse de espacios y tiempos delimitados para ejecutar las jornadas laborales convenidas. Entre estas estrategias se encuentran la contratación a destajo por servicios profesionales, la subcontratación y la flexibilidad horaria. Estas posibilidades están previstas en la legislación laboral venezolana. Otras modalidades con gran impacto global son el teletrabajo y la digitofactura.

El teletrabajo es un modo de organizar el trabajo mediante la relocalización: se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalación de producción, lo que hace innecesario el contacto personal. El teletrabajo puede ocurrir en el hogar, telecentros comunitarios, oficinas satélites o cualquier lugar donde las telecomunicaciones lo hagan posible y cómodo. También puede implementarse en diferentes lugares en los que se alternen los horarios (trabajo móvil o nómada) o en diferentes países y continentes: teletrabajo transfronterizo (cuando las partes proveedora y receptora se encuentran en países que comparten una frontera o están muy cerca) o teletrabajo *offshore*, entre países distantes (Di Martino, 2004).

El trabajo digital —también denominado «digitofactura» pues transforma una materia prima (información) mediante tecnología digital— consiste en movilizar y modificar información existente (básicamente en la red) para crear información nueva con significado para un cliente (Micheli, 2002). La digitofactura es una innovación laboral que combina trayectorias de flexibilización y cambios en la tecnología digital, gracias al medio que ofrece internet. En la digitofactura, los trabajadores aprenden y crean conocimiento para sus organizaciones y sus clientes. Estos trabajadores manejan, procesan y transforman, reinterpretan y adaptan información que existe en la red, con lo cual recrean y crean conocimiento de valor para sus clientes (Micheli, 2002). Ejemplos de esto son actividades de promoción y venta, generación y administración de bases de datos, atención al cliente, creación de contenidos en masa para portales, revistas especializadas, envío de correspondencia, investigación, etc.

La flexibilidad contractual enmarcada en nuevos parámetros de tiempo y espacio podría mitigar los efectos de la ausencia de capital humano y acompañar arreglos económicos que permitan continuar contando con empleados dispuestos a adoptar nuevas formas de trabajo. La posibilidad de trabajo a distancia que proporcionan el teletrabajo y la digitofactura puede ser una opción para profesionales calificados que dejan el país, pero abre también la oportunidad de desarrollar proyectos o formar a distancia a los empleados que permanecen en la organización.

El espacio que muchos profesionales han dejado en las organizaciones venezolanas, producto de la migración, es una oportunidad de desarrollo para empleados actuales y potenciales, así como una gran oportunidad para sistematizar procesos de comunicación interna que informen de manera creíble y oportuna las opciones de crecimiento y las necesidades de la organización. Nunca es tarde para trabajar en la identificación, la captación, el intercambio y la reutilización del conocimiento que hace a una organización única e inimitable. Las crisis abren la puerta a oportunidades, solo a quienes las miran con rapidez y se atreven a pasar a través de ellas.

REFERENCIAS

- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004): «Conceptualizing and researching employer branding». *Career Development International*. Vol. 9. No. 5: 501-517.
- De la Vega, I. (2005): *Mundos en movimiento: el caso de la movilidad y migración de los científicos y tecnólogos*. Caracas: Fundación Polar.
- Di Martino, V. (2004): «El teletrabajo en América Latina y el Caribe». Proyecto No. 102374 «Puesta en marcha del teletrabajo». Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Foss, N., Husted, K. y Michailova, S. (2008): «Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, mechanisms and research directions». Discussion paper 2008: 1. Norwegian School of Economics and Business Administration. Department of Strategy and Management.
- Kianto, A. y Andreeva, T. (2012): «Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. No. 4: 617-636.
- Micheli, J (2002): «Digitofactura: flexibilización, internet y trabajadores del conocimiento». *Comercio Exterior*. Vol. 52. No. 6: 522-536.
- Okyere-Kwakye, E. y Md Nor, K. (2011): «Individual factors and knowledge sharing». *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. 3. No. 1: 66-72.
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2003): *Innovación tecnológica en las empresas: temas básicos*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Warsame, A., Borg, L. y Lind, H. (2013): «How can clients improve the quality of transport infrastructure projects? The role of knowledge management and incentives». The Scientific World Journal, http://dx.doi.org/10.1155/2013/709423.

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL

Ediciones IESA

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

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

Migración: tendencia irreversible

JOSE RAMÓN PADILLA, CARMEN CECILIA TORRES Y LAURA MICHELENA

Venezuela ha experimentado un incremento abrupto del fenómeno migratorio. Las condiciones políticas, económicas y sociales del país repelen y expulsan a personas calificadas. Para quienes decidieron quedarse, urge la formulación de políticas públicas para crear redes que devuelvan conocimiento y creen opciones de desarrollo para el país.

ALGUNOS DATOS sugieren que Venezuela enfrenta un fenómeno demográfico de la mayor significación. En cuestión de pocas décadas, el país pasó de receptor a emisor de migrantes. Por distintas razones, vio mermada su capacidad para atraer flujos migratorios. Entre 1961 y 1981, más del siete por ciento de la población nacional había nacido en el extranjero. Ya para 2001 esa proporción había descendido a cuatro por ciento, condición que se sostiene en 2011.

De manera simultánea, como si fuese el reverso de la misma moneda, se intensifica el proceso de salida de venezolanos al extranjero. A pesar de lo difícil que resulta reconstruir las cifras, dada la ausencia de información oficial en Venezuela, quienes se han dedicado a estudiar este fenómeno aportan números inquietantes. Por ejemplo, según Anitza Freitez, directora del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), entre 2000 y 2014 emigraron cerca de 800.000 venezolanos (http://www.elpais.com.uy/mundo/venezolanos-miles-huyen-crisis-violencia.html). Por su parte, Iván de la Vega (2014), investigador de la Universidad Simón Bolívar (USB), señala que para 2013 más de 1.200.000 venezolanos (4,3 por ciento de la población) habían dejado el país. Otros colocan la vara más alta, como Tomás Páez, profesor e investigador de la Universidad Central de Venezuela (UCV), quien asegura que 1,6 millones de venezolanos (5,5 por ciento de la población) viven en el exterior (http://www.el-nacional.com/mundo/millones-personas-emigrado_0_502149944.html).

Las cifras oficiales —permisos de residencia legalmente otorgados por otros países a ciudadanos venezolanos— permiten apreciar la intensidad del fenómeno, al margen de cualquier especulación; aunque no pueden dar cuenta de su magnitud real, pues quedan por fuera algunas categorías o grupos que viven en el extranjero, como estudiantes, refugiados o exilados. Tampoco pueden estas cifras incluir, por razones obvias, a quienes están en situación ilegal o son población flotante a medio camino entre aquí y allá.

La lista de países receptores es amplia. Pero los principales destinos de la emigración venezolana son Estados Unidos y España (Freitez, 2011). Para el año 2010, ambos países concentraban más del sesenta por ciento del flujo migratorio. Un destino menos tradicional, que en los últimos años ha resultado atractivo para la emigración venezolana: Panamá.

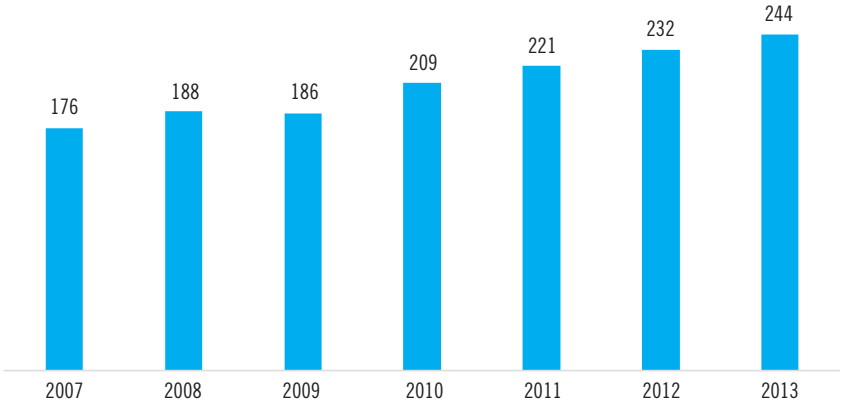
La Oficina del Censo de Estados Unidos registra que el número de venezolanos residentes en ese país ha crecido de manera sostenida. En un lapso de siete años, entre 2007 y 2013, los venezolanos con estatus de residentes en ese país pasaron de 175.000 a 243.000, lo que significa un incremento del 28 por ciento.

Población extranjera en Venezuela

	1961	1981	2001	2011
Población total	7.523.499	14.516.735	23.054.210	27.227.930
Extranjeros	541.563	1.074.629	1.014.317	1.156.578
%	7,20	7,40	4,40	4,24

Fuente: censos de población y vivienda de la Oficina Central de Estadísticas e Informática (OCEI), luego Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Residentes venezolanos en Estados Unidos
(miles)



Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos: http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_13_5YR_B03001&prodType=table.

Jose Ramón Padilla y Carmen Cecilia Torres, profesores del IESA. Laura Michelena, asistente de investigación del IESA

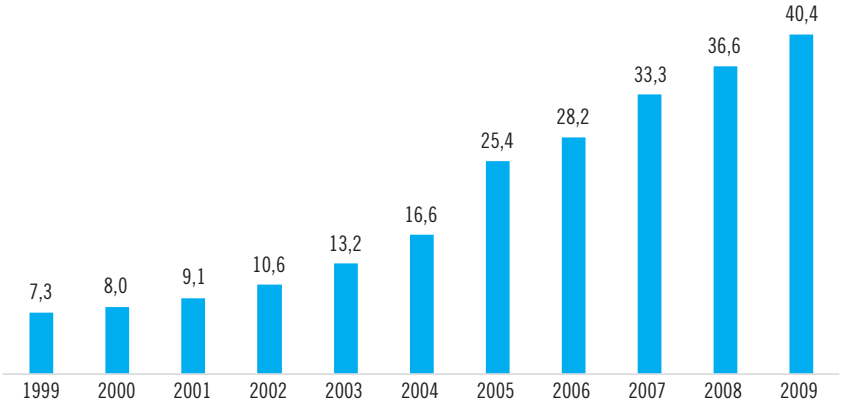
El total de residentes venezolanos en España pasó de 148.100 en 2005 a 164.239 en 2010, lo que representa un incremento del once por ciento (Banco Mundial, 2011). Un dato que permite apreciar la evolución del flujo migratorio es el número de certificados de registro o tarjetas de residencia otorgadas a venezolanos en España, que pasó de 7.323 en 1999 a 40.370 en 2009: un incremento superior al ochenta por ciento.

Estas cifras, a pesar de lo llamativas que puedan ser, esconden un fenómeno de mayores proporciones; pues un número impreciso, aunque significativo, de venezolanos que han migrado en los últimos años a España no aparecen en esta estadística por ser descendientes de españoles y, por lo tanto, cuentan con esa nacionalidad o pueden adquirirla fácilmente. Estas conexiones familiares y legales se expresan en un hecho notable: en el año 2005, 66.795 venezolanos adquirieron la nacionalidad española: más del doble que cualquier otro país latinoamericano, solo superado por Argentina (Vicente, 2005).

Estados Unidos y España son destinos consolidados para la emigración venezolana. Pero conviene echar un vistazo a un destino menos convencional, pero que sirve igualmente para ilustrar la intensidad del fenómeno migratorio protagonizado por los venezolanos en los últimos años: Panamá. En este país se puede observar una tendencia creciente del número de residentes venezolanos.

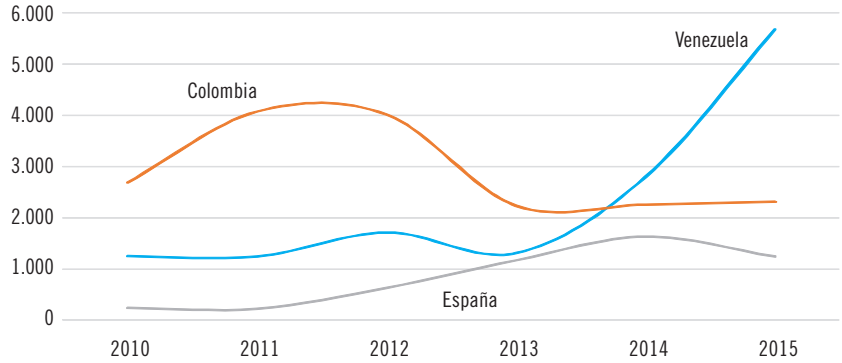
Ya en 2014 los venezolanos desplazaron a los colombianos en el primer lugar de extranjeros a quienes se otorga residencia legal. Pero la proyección para 2015 es aún más impresionante: el número de permisos de residencia otorgados a venezolanos, además de duplicar al de colombianos, representa más de un tercio de los permisos que otorgará Panamá. Al igual que en el caso español, algunas salvedades importantes deben hacerse en el panameño. El número de permisos de residencia otorgados a venezolanos puede ser sensiblemente superior, si se considera que Panamá ha suscrito convenios que otorgan preferencia a los nacionales de algunos «países amigos», entre ellos España, Italia y Portugal. Esta es una vía que muchos venezolanos, descendientes de inmigrantes europeos, están escogiendo para tramitar su residencia panameña. En consecuencia, el número de venezolanos que residen legalmente en Panamá es, con seguridad, mayor que el indicado por las cifras oficiales.

Permisos de residencia otorgados a venezolanos en España
(miles)



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España: «Anuario estadístico de inmigración» (http://extranjeros.empleo.gob.es/es/ObservatorioPermanenteInmigracion/Anuarios/2009/index.html).

Permisos de residencia otorgados a extranjeros en Panamá
(tres primeras nacionalidades)



Nota: los datos de 2015 son aproximaciones a partir de los resultados del primer trimestre.
Fuente: Dirección de Migraciones de Panamá: http://www.migracion.gob.pa/index.php/estadisticas.

¿Quiénes se están yendo?

Para evaluar el impacto y el significado de las actuales tendencias de emigración de los venezolanos falta un dato clave: la calificación de quienes se están yendo. La migración está asociada con la pérdida o la ganancia —según el punto de vista— de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas (capital humano), que suponen para un país la salida o la llegada de contingentes migratorios. Cabe entonces preguntarse: ¿cuán calificados son los que se están yendo? ¿Son personas preparadas cuya ausencia impactará negativamente en el desarrollo económico o académico del país? Más concretamente, ¿puede hablarse con propiedad de fuga de talento?

Convencionalmente se define al migrante calificado como aquella persona que ha logrado una educación correspondiente al tercer nivel y que nació en un país distinto al de residencia (SELA, 2009). Es importante advertir que no toda migración calificada implica fuga de talento.

> ... en general, se alude a este concepto cuando se observan dos condiciones: cuando la emigración de recursos humanos calificados alcanza niveles significativos, y cuando esta pérdida provoca condiciones económicas desfavorables que no son compensadas con efectos positivos (tales como remesas, transferencias de tecnologías y conocimientos, inversión y comercio) para los países de origen (SELA, 2009: 11).

Entonces, para saber si en Venezuela se está produciendo una fuga de talento, conviene primero determinar el nivel educativo de los venezolanos que están migrando, para luego ver si hay efectos positivos que estén operando como una suerte de «compensación» o no.

En 2007 el 31 por ciento de los inmigrantes venezolanos en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos correspondía a la categoría «altamente calificado»: con educación superior completa o contratados en áreas de ciencia y tecnología que requieren alto nivel de educación (Torres y Brunicelli, 2014). Venezuela es el primer país de Latinoamérica en porcentaje de emigrantes calificados. Este dato adquiere toda su significación si se considera que América Latina y el Caribe es la región del mundo que experimentó el mayor crecimiento relativo de migrantes calificados entre 1990 y 2007 (SELA, 2009).

Venezuela es el primer país de Latinoamérica en porcentaje de emigrantes calificados. Este dato adquiere toda su significación si se considera que América Latina y el Caribe es la región del mundo que experimentó el mayor crecimiento relativo de migrantes calificados entre 1990 y 2007

Para el año 2000, de todos los inmigrantes venezolanos entre 25 y 55 años de edad, el 49 por ciento tenía un grado universitario. En 2005 ese porcentaje había aumentado a 52 (Medina y Poso, 2009). Más aún, la proporción de venezolanos con doctorado en Estados Unidos (catorce por ciento) supera la de los estadounidenses (nueve por ciento) y la de otros residentes nacidos en América Latina (once por ciento) (SELA, 2009). También como consecuencia del perfil educativo de sus inmigrantes, Venezuela es uno de los países latinoamericanos con mayor porcentaje (33 por ciento) de inmigrantes en Estados Unidos en ocupaciones gerenciales, directivas y profesionales (Freitez, 2011).

¿A partir de qué punto se considera que la emigración calificada es perjudicial para el país de origen? Adams (2003) sugiere que una tasa de emigración de recursos humanos calificados entre cinco y diez por ciento puede ser considerada normal o incluso beneficiosa para el crecimiento económico del país de origen. Mientras que tasas mayores pueden actuar en detrimento del desarrollo del país. Lamentablemente, la emigración calificada venezolana excede con mucho ese límite.

Más difícil de saber es si se están produciendo efectos que permitan compensar en Venezuela el impacto negativo de la fuga de talento: remesas, transferencias de tecnologías y conocimientos, o flujos de inversión o intercambio comercial. Puede que sea muy temprano para evaluar este punto. No obstante, las condiciones económicas del país y su clima de negocios no favorecen la generación de flujos comerciales o de inversión entre quienes se fueron y quienes se quedaron. Mención especial merece la regulación cambiaria, que desincentiva el envío de remesas de los emigrantes venezolanos a sus familias en el país, pues la moneda extranjera tendría que ser convertida en bolívares de acuerdo con la inconveniente tasa oficial. Seguramente, algo de eso está ocurriendo, pero de modo opaco y, por lo tanto, imposible de cuantificar.

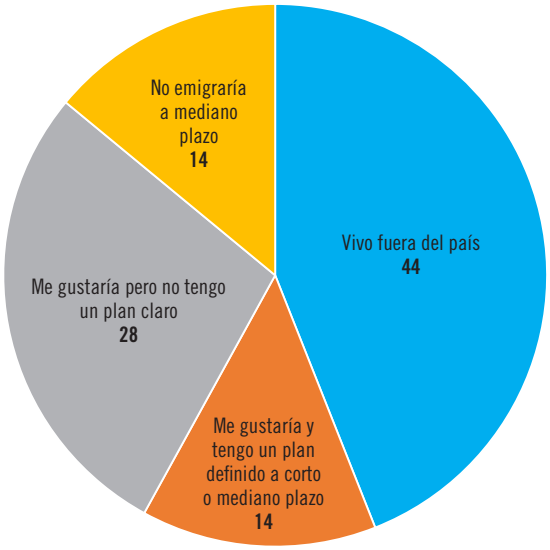
¿Por qué un venezolano calificado decide emigrar?

Si la fuga de talento es un fenómeno real y constatable en Venezuela es importante entender las razones que llevan a un venezolano calificado a irse de su país o a no hacerlo. Para obtener respuestas a esta pregunta se llevó a cabo una encuesta a una población calificada muy específica: egresados de programas de maestría del IESA entre 2009 y 2014. Se seleccionaron 799 egresados y respondieron 144, lo que equivale a una tasa de respuesta de 18 por ciento. Por lo tanto, los resultados tienen un carácter preliminar, en una investigación que pretende determinar cuántos egresados del IESA han emigrado, o han tomado la decisión de hacerlo, cuántos han decidido quedarse en Venezuela y qué los llevó a tomar esa decisión.

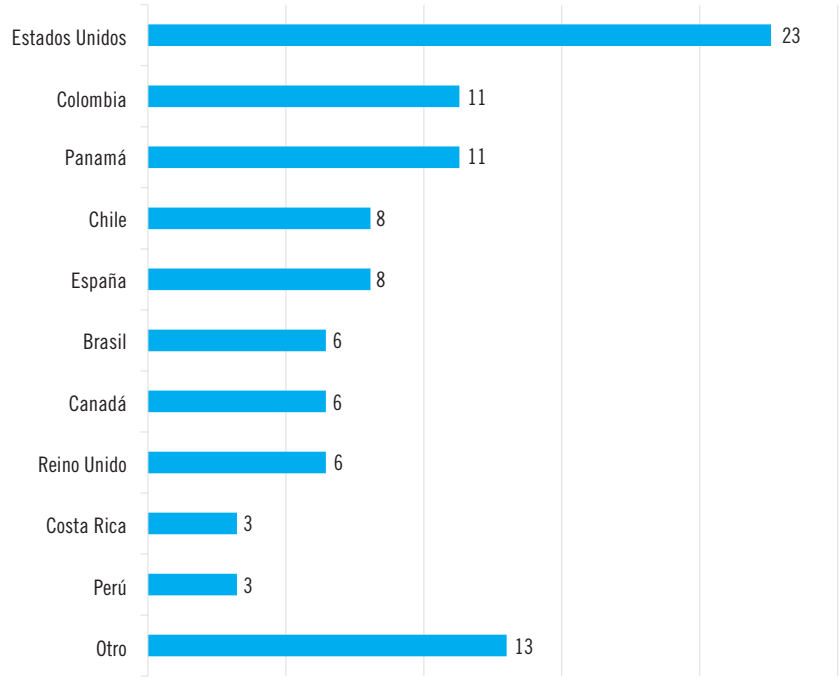
De las 144 personas encuestadas 82 continúan viviendo en Venezuela (56 por ciento) y 62 viven fuera del país (44 por ciento). De las 82 personas que viven en Venezuela, veinte (catorce por ciento del total de la muestra) tienen planes concretos e inmediatos de emigrar, mientras que a otras cuarenta les gustaría emigrar pero no tienen un plan definido (28 por ciento). En otras palabras, cuando se suman los que ya emigraron y los que tienen planes inmediatos de hacerlo se llega al 58 por ciento de la población encuestada. Apenas el catorce por ciento manifiesta inequívocamente que no emigraría a mediano plazo.

A los egresados que están fuera de Venezuela, o tienen planes concretos de irse, se les preguntó qué los llevo a tomar esa decisión. Los motivos que aparecieron, en orden de importancia, fueron tres: razones económicas, la inseguridad y el entorno político y social. A la pregunta «¿Por qué se va de Venezuela?», el 29 por ciento de los encuestados mencionó, en primer lugar, razones económicas, entre ellas se refirieron específicamente al control cambiario y los problemas que implicaba (siete por ciento) y a la imposibilidad de independizarse (cinco por ciento). Algunas respuestas son por demás expresivas: «Sentía que con un sueldo en Venezuela no podría independizarme», «Llevo ca-

Opiniones sobre emigración de una muestra de egresados del IESA
(porcentajes de respuestas)

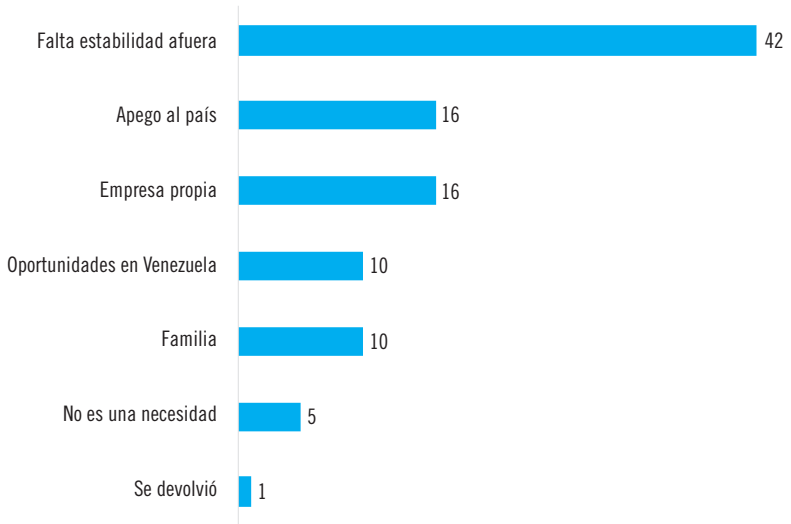


Migración de egresados del IESA entre 2009 y 2014 por países de destino
(porcentajes)



Nota: en la categoría «otro» se encuentran Alemania, Ecuador, Holanda, Israel, Italia, México, Nicaragua y República Dominicana, cada uno con 1,6 por ciento.

Razones para no emigrar de una muestra de egresados del IESA
(porcentajes de respuestas)



sada cinco años y no puedo adquirir mi propia vivienda», «No tengo capacidad de ahorrar para el futuro».

El 24 por ciento de estas personas mencionó la inseguridad como la razón para irse, en algunos casos haciendo referencia a vivencias personales extremas, como haber sido secuestradas, o a lo sucedido a otras personas: «La muerte de Mónica Spears». La calidad de vida fue mencionada en el 18 por ciento de las respuestas: «Mi hija se enfermó y no conseguía la medicina que necesitaba», «Lo que quiero es mejorar mi calidad de vida», «Resiento la degradación constante de la calidad de vida en el país: inseguridad, inflación, control de cambio, inseguridad jurídica, etc. ». También aparece la búsqueda de calidad de vida para los «futuros hijos» o «futura familia».

El entorno político y social fue mencionado en el doce por ciento de las respuestas. Llaman la atención algunas respuestas específicamente relacionadas con el año 2014: «Las guarimbas en Altamira», «La condición socioeconómica del país en 2014». En esa misma línea, el once por ciento mencionó el deterioro del país como una razón para irse: «Venezuela no tiene futuro. Es una sociedad en un deterioro irreversible», «Lamentablemente no se ve una mejora en los próximos veinte años», «Me voy por la descomposición social de Venezuela». De igual forma se encontró que algunas de las personas que emigraron (doce por ciento) fueron trasladadas por la empresa o tenían trabajos asegurados en el país de destino, y un cuatro por ciento se fue a cursar estudios.

¿A dónde se han ido los egresados? La dispersión es notable, pero los destinos favoritos son Estados Unidos, Colombia y Panamá.

Pero otros se quedan

A la pregunta «¿Por qué se queda en Venezuela?», la respuesta más frecuente fue el temor a la incertidumbre o a la inestabilidad económica que podría vivir fuera del país (42 por ciento), expresada en opiniones como las siguientes: «Me gusta la opción de la migración enmarcada en un plan claro», «No he tenido ninguna oferta de trabajo», «No quisiera ir a probar suerte».

En segundo lugar, como motivo para quedarse, está el apego al país (16 por ciento). Aparecen frases como las siguientes: «Hay que apostarle al país», «Tengo esperanzas», «Creo en la lucha», «Siento que el país es como la familia, tú no lo escoges, pero es tú responsabilidad», «Si un profesional con maestría en el IESA no le quiere poner ganas a su país, entonces quién lo hará», «Es impensable que los más preparados no quieran trabajar por Venezuela», «¿A quién le vamos a dejar la tarea de reconstruir el país, cuando finalmente acabemos con esta pesadilla?».

Igual importancia tiene, como razón para no emigrar, ser responsable de una empresa propia o familiar, o estar iniciando un emprendimiento (16 por ciento): «Tengo una empresa propia que no quiero abandonar», «Tengo la responsabilidad de sacar adelante una empresa. Esa es mi contribución a mi país y a mi familia», «Asumo que la situación del país va a cambiar y, en el fondo, sé que las oportunidades que tengo en Venezuela como dueño de mi propia empresa no las tendría en ningún otro lugar». Otra razones para

quedarse tienen que ver con las oportunidades laborales en Venezuela (diez por ciento): «Me encuentro trabajando en una compañía que me garantiza la condición del trabajo con remuneraciones muy competitivas» o «El trabajo que tengo en Venezuela me gusta mucho».

El arraigo familiar —sea por los niños pequeños, los padres o la pareja— fue mencionado por un diez por ciento de los participantes. «No dejar a mi familia» es una razón importante. Un cinco por ciento de la muestra reportó que no encuentra necesidad de considerar la migración como una opción: «No lo he tomado en serio».

Algunas notas curiosas de la encuesta tienen que ver con la relación que puede haber entre los programas de maestría cursados por los encuestados, sus profesiones de origen y la propensión a emigrar. Con respecto a los programas cursados, el que presenta mayor proporción de egresados fuera del país es la Maestría en Finanzas (49 por ciento), seguido por la Maestría en Administración (40 por ciento), la Maestría en Mercadeo (33 por ciento) y la Maestría en Administración para Ejecutivos (25 por ciento). En cuanto a la formación de origen de quienes respondieron la encuesta, los profesionales con más propensión a emigrar son los administradores (61,5 por ciento), los comunicadores sociales (57,4 por ciento) y los ingenieros (53,6 por ciento). En todos estos casos, la proporción está muy por encima del promedio de la muestra (44 por ciento).

Es necesario desarrollar los mecanismos de compensación que impiden calificar la migración calificada como fuga de talento: transferencia de tecnologías y conocimientos, así como intercambios comerciales, inversión y remesas, desde el extranjero hacia Venezuela

Una tarea pendiente

El cambio reciente y súbito de los patrones migratorios de los venezolanos y, en particular, el proceso de descapitalización intelectual ocasionado imponen serios retos al país. Superar estos desafíos requiere pensar creativamente. Esto vale tanto para los que diseñan y ejecutan políticas públicas, allí donde corresponda, como para los que toman decisiones en la empresa privada.

No hay razones para pensar que no seguirá creciendo el número de venezolanos que emigrará en el futuro cercano. Los motivos que originan esa «huida» no se resolverán pronto. Incluyen temas tan complejos como los que aparecen en la encuesta con egresados del IESA: inseguridad ciudadana, clima político, deterioro de la calidad de vida o inestabilidad económica.

Mientras más temprano empiece el país a pensar en fórmulas para conectarse de manera inteligente con esta «diáspora» le irá mejor como sociedad. En particular, es necesario desarrollar los mecanismos de compensación que impidan calificar la migración calificada como fuga de talento: transferencia de tecnologías y conocimientos, así como intercambios comerciales, inversión y remesas, desde el extranjero hacia Venezuela.

Es cierto que esta tarea depende, en gran medida, de quienes diseñarán las políticas públicas en un futuro cercano, pero también es verdad que algo toca hacer a las empresas privadas. A ellas les conviene poner en práctica fórmulas que permitan, con realismo y sobre todo flexibilidad, mantener la vinculación con el capital humano que se marcha y propiciar políticas de retención y apoyo a los que han decidido quedarse. Si se resuelven estos retos, la emigración venezolana como proceso social, más allá de ser algo inevitable, podría tener una cara gentil.

REFERENCIAS

- Adams, R. (2003): «International migration, remittances, and the brain drain. A study of 24 labor-exporting countries». Policy Research Working Paper, No. 3069. Washington D.C.: The World Bank.
- Banco Mundial (2011): «Datos sobre migración y remesas 2011», http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934-1110315015165/Factbook-2011Spanish.pdf. Consultado el 5 de mayo de 2015.
- De la Vega, I. (2014): «Tráfico de venezolanos calificados a múltiples destinos». En R. Peralta, C. Lares y F. Kerdel (eds.): *Diáspora del talento, migración y educación en Venezuela: análisis y propuestas*. Valencia: Fundación Talento Venezolano en el Exterior y Universidad de Carabobo.
- Freitez, A. (2011): «La emigración desde Venezuela durante la última década». *Temas de Coyuntura*. No. 63.
- Medina, C. y Poso, C. (2009): «Colombian and South American immigrants in the United States of America: education levels, job qualifications and the decision to go back home». *Borradores de economía*. No. 572.
- Páez, T. (1987): «Consideraciones acerca de la calidad de los datos demográficos en Venezuela». En G. Bidegain (ed.): *Estado actual de los estudios de población*. Caracas: ILDIS-UCAB, http://somosavepo.org.ve/download/cdt_178.pdf. Consultado el 7 de mayo de 2015.
- SELA (2009): «La emigración de recursos humanos calificados desde países de América Latina y el Caribe: tendencias contemporáneas y perspectivas». SP/RR-ERHCPALC/DT No. 1-09. Caracas: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.
- Torres, C. y Brunicelli, J. (2014): «¿Qué hacer para que se queden? La migración calificada en Venezuela». *Debates IESA*. Octubre-diciembre. Vol. XIX. No. 4.
- Vicente, T. (2005): «La inmigración latinoamericana en España». United Nations, Expert Group Meeting on International Migration and Development in Latin America and the Caribbean, http://www.un.org/esa/population/meetings/IttMigLAC/P13_Vicente.pdf. Consultado el 5 de mayo de 2015.

FUNDAMENTOS DE FINANZAS
MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones IESA
0212-555.42.63
ediesa@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.

RIF: J00009351-2

T-RACE TOUCH

TOUCH THE SCREEN PROTECTED BY THE STYLISH AND COLOURFUL ALUMINIUM CASE. TO GET THE ULTIMATE SPORTS WATCH EXPERIENCE WITH 12 FUNCTIONS INCLUDING COMPASS, TIDE, CHRONOGRAPH SPLIT AND LAP. INNOVATORS BY TRADITION.

TISSOT.CH

TISSOT

LEGENDARY SWISS WATCHES SINCE 1853

CHINA: LA GRAN METAMORFOSIS

Carlos Jaramillo

El tamaño de la economía china hace inevitable evaluar la incorporación de sus títulos financieros a cualquier cartera medianamente diversificada. Pero las consideraciones de riesgo para entrar en ese mercado son mucho más complejas que las requeridas para incursionar en cualquier país desarrollado.

LA CONSOLIDACIÓN DE CHINA como la segunda economía del mundo, y eventualmente la primera a partir de 2030, será sin duda el proceso político-económico de mayor relevancia para las próximas dos décadas. El énfasis que se ponga en las distintas facetas de su transformación definirá, en buena medida, el panorama económico que deberán enfrentar individuos, organizaciones y naciones. Esto obliga a pensar cómo los cambios que se suceden al otro lado del mundo afectarán no solo las relaciones entre gobiernos y los flujos comerciales, sino también las carteras de productos y servicios de las empresas locales y hasta los planes de ahorro e inversión de las personas naturales.

En busca de pistas

Las fuentes naturales de pistas de los pasos que seguirá la nación china son tanto el Congreso Quinquenal del Partido Comunista Chino (PCCh), el último de ellos o el número 18 ocurrido en noviembre de 2012, como la reunión anual del Congreso del Pueblo y la Conferencia Consultiva Política del Pueblo Chino (CCPPCh) que se realiza cada marzo.

Fue en la CCPPCh de marzo de 2015 cuando el Presidente Xi Jinping anunció la versión definitiva de sus lineamientos estratégicos, o «consignas» para la gran metamorfosis china, conocidos como «los cuatro exhaustivamente»: «exhaustivamente construir una sociedad moderadamente próspera, exhaustivamente profundizar en las reformas, exhaustivamente gobernar el país bajo el imperio de la ley y exhaustivamente gobernar con firmeza el partido». En otras palabras, hay que promover el crecimiento económico con los ajustes necesarios, mientras se mejora un sistema legal que funciona débilmente, mediante el combate a la corrupción y la neutralización de los embates de otros grupos dentro del partido que intentarán oponerse a los cambios como un mecanismo para acumular poder (Buckley, 2015). Estos lineamientos, según analistas que siguen el acontecer local (Xingdong, 2015), deben ser vistos como un señalamiento de los frentes en los que el presidente Xi está dispuesto a dar las batallas políticas para continuar el proceso de cambio decretado en el último congreso del PCCh, más que como una expresión de las consignas políticas acostumbradas por los líderes del Partido Comunista Chino.

La transición

Para emprender el camino marcado por los lineamientos de Xi es necesario sortear tres factores que afectan el desempeño de la economía china: 1) la reducción de la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) por debajo del siete por ciento, 2) las distorsiones creadas por la masiva liquidez inyectada a la economía en la crisis de 2009 que se canalizó en una buena proporción hacia inversiones poco productivas y 3) los inconvenientes causados por el proceso de restructuración de una economía que quiere abandonar el modelo de capitalismo de Estado por algo parecido al modelo que rige a los

Carlos Jaramillo, profesor del IESA.

miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En el año 2015 se publicará un documento que arrojará luces sobre el mediano plazo —el décimo tercer plan de crecimiento quinquenal que cubre el período 2016-2020— y, de cumplirse, duplicará el PIB que tenía China en 2010. También se espera que se terminen de dar los pasos para hacer totalmente convertible el renminbi; para lograrlo es necesario que haya libre movimiento de las tasas de interés en el mercado interno chino, lo que requiere la implantación de un fondo de garantía de depósitos al estilo de la Corporación Federal de Seguro de Depósitos (FDIC, por sus siglas en inglés) o su equivalente de la eurozona.

Vista de Shanghái.

En los próximos años se continuará ejecutando el gran proceso de mudanza de las zonas rurales a las ciudades, con el fin de crear un mercado más concentrado de consumidores. Para ello, las municipalidades urbanas necesitan mayor agilidad para otorgar la calificación de *hukou* a los inmigrantes internos calificados. Tal calificación permite a los habitantes legalmente establecidos en una región el acceso a los servicios públicos que ofrecen las municipalidades, tales como salud y educación básicas. La meta original de 2013 era otorgar esa calificación a 23 millones de personas por año.

La reforma de la regulación sobre el uso de la tierra debería acelerarse en los próximos años, para dar a los campesinos la posibilidad de transferir a terceros sus derechos a arrendar tierras cultivables y construir viviendas en las zonas rurales, luego de permanecer largos períodos en las ciudades y obtener el *hukou*. Esta reforma tendría el doble beneficio de aumentar el poder adquisitivo de los que migran a las ciudades y permitir una industria agrícola más avanzada, gracias al uso de tecnologías más modernas en bloques de terrenos cultivables más grandes.

La apertura del sistema financiero chino

Durante las últimas tres décadas el modelo económico imperante le permitía a un gobierno fuerte movilizar recursos a su antojo para alcanzar altas tasas de crecimiento, lo que facilitó reducir las brechas existentes entre la economía china y los países de la OCDE. No obstante, China pagó un alto precio para convertirse en una economía industrial: una excesiva presencia del Estado, reflejada en los monopolios creados alrededor de las empresas públicas; corrupción y tráfico de influencias, que condujeron a un capitalismo clientelar; excesiva dependencia de las exportaciones e inadecuadas inversiones de capital, que causaron exceso de capacidad instalada en industrias básicas; una enorme oferta monetaria y un alto grado de apalancamiento financiero, tanto del sector público como del privado; y, en el plano social, desigualdad de ingresos que deprimió el consumo. Si a todo esto se suma un alto grado de contaminación ambiental se encuentra, simplemente, un modelo de crecimiento inviable.

El reconocimiento de la inviabilidad del modelo actual ha obligado a las autoridades chinas a pensar seriamente en acciones para cambiar de rumbo. La respuesta ha sido permitir que el mercado comience a llenar espacios hasta ahora ocupados totalmente por el Estado.

Es fácil imaginar que esta redefinición del papel del Estado estará asociada con cambios en las relaciones de poder entre distintos grupos de funcionarios públicos, ejecutivos de empresas del Estado y miembros del partido. Un ejemplo de las tensiones que surgirán se encuentra en la actitud del Banco del Pueblo de China (banco central) al implantar la política de fluctuación del renminbi con respecto a las monedas de los socios comerciales. Los funcionarios de esta institución temen que el hecho de ejercer mayor discrecionalidad en la administración de la banda de fluctuación del renminbi frente al dólar —lo cual puede ser muy conveniente, si se desea que las fuerzas del mercado tengan mayor impacto en la paridad cambiaria— sea visto como un aumento de la cuota de poder de este regulador y cause molestias entre algunos grupos de interés.

Para mejorar la asignación de recursos en la economía china se ha planteado reiteradamente la necesidad de transferir las actividades que generen riesgo al sector privado; así se minimiza el papel del Estado como garante último del resultado de las pérdidas económicas en que pudieran incurrir las empresas públicas. En las empresas públicas se está produciendo un cambio de paradigma: en lugar del énfasis en la producción se está privilegiando la creación de valor económico, y en ello le va la vida a estas empresas, pues su supervivencia de largo plazo depende de su capacidad para captar recursos en el mercado internacional. En este contexto, las palabras rentabilidad y buen gobierno empresarial son clave, porque nadie está dispuesto a invertir en instituciones opacas. Buena parte de estos cambios comienzan a ser vistos

Dado el tamaño de la economía china es inevitable evaluar la incorporación de sus títulos financieros en cualquier cartera medianamente diversificada. Lamentablemente, las consideraciones de riesgo para entrar en este mercado son mucho más complejas que las requeridas para entrar en cualquier mercado financiero de los países miembros de la OCDE

Fotografía: Pixabay

en la zona económica especial de Shanghái, conocida como el «laboratorio de capitalismo chino», cuyas autoridades anunciaron que a partir de 2015 no exigirán a las empresas que allí operan cumplir metas de contribución al PIB. Que el mercado determine cuánto, cómo y cuándo producir.

Como un primer paso hacia el cambio de modelo de crecimiento se ha comenzado a trabajar en el proceso de apertura del sistema financiero. Con tal apertura se busca, simultáneamente, que el capital fluya más eficientemente, que aumente la participación privada en el financiamiento de la economía, mediante una amplia oferta de instrumentos de captación de fondos (acciones, bonos corporativos y municipales, títulos hipotecarios) y que el renminbi ocupe el lugar que debería tener la moneda de la segunda economía del mundo; en otras palabras, que el mercado financiero se haga cónsono con el desarrollo alcanzado por la economía del país.

Para mejorar la asignación de recursos en la economía china se ha planteado reiteradamente la necesidad de transferir las actividades que generen riesgo al sector privado; así se minimiza el papel del Estado como garante último del resultado de las pérdidas económicas en que pudieran incurrir las empresas públicas

Este proceso de apertura financiera es una tarea atrasada de muchos años, a la cual se le ha dado largas por diversas circunstancias de naturaleza política y por la crisis financiera internacional de 2009. El proceso arrancó en el año 1996, cuando se comenzó a hablar de la liberalización de las tasas de interés de los depósitos emitidos por la banca nacional, y se espera que tal liberalización se produzca finalmente en el segundo semestre de 2016.

La creación de un fondo de garantías de depósitos

La creación de un fondo de garantías de depósitos siempre ha tenido el propósito de proteger al débil jurídico —léase: pequeño ahorrista— frente a la quiebra de una institución bancaria. China ha llegado tarde, comparada con el resto de las grandes economías del mundo, a la adopción de un esquema de esta naturaleza, pues siempre ha habido la garantía implícita de que el Estado rescatará a las instituciones financieras con problemas, en cualquier circunstancia. No ha habido quiebras de bancos de importancia en China desde 1998.

Con la adopción de este esquema de garantías se intenta, primordialmente, eliminar esa garantía abierta del Estado, y proteger los haberes de ahorristas hasta un monto máximo de 500.000 renminbi (alrededor de 81.000 dólares), lo cual ampara el 99,6 por ciento de los depósitos bancarios. La garantía implícita del Estado chino al sector bancario se ha extendido tradicionalmente a operaciones fuera de balance, como son los productos de banca de inversión que dirigen dinero a actividades especulativas; la inversión en desarrollos inmobiliarios es un buen ejemplo del uso de estos fondos.

Se calcula que en los últimos seis años se captó por esta vía un equivalente al catorce por ciento de los depósitos convencionales de la banca. Con una mejor definición de los riesgos cubiertos en casos de crisis bancarias se esperaría que los ahorristas comenzasen a poner más atención al perfil de riesgo de las instituciones financieras. Sin embargo, la prudencia de los ahorristas que se pretende inculcar puede tener un efecto negativo a corto plazo, si se producen migraciones masivas de depósitos de cooperativas de crédito rurales a los grandes bancos nacionales, a partir de la entrada en vigencia del esquema de seguro de depósitos en enero de 2015 (*The Economist*, 2014).

Entre los retos que enfrenta el Estado para reducir su garantía implícita de cobertura del sistema bancario se encuentra el tiempo necesario —más de una década— para que el fondo de protección tenga un volumen de recursos suficiente para cubrir la quiebra de un banco importante. Además, el 0,4 por ciento de los depósitos no cubiertos por el fondo de garantías representa poco menos de la mitad del monto de los depósitos bancarios y pertenece a empresas del Estado a las cuales, en el capitalismo de Estado imperante en China, había que proteger (*The Financial Times,* 2014).

El renminbi como moneda de reserva

En 2015, el Fondo Monetario Internacional realizará una de sus dos revisiones de la década, en la que evaluará si la moneda china tiene suficiente peso para incorporarla como moneda de cuenta dentro de los llamados «derechos especiales de giro», los aportes de capital de los países miembros de la institución, que hasta ahora se aceptan en dólares, euros, yenes y libras esterlinas.

El renminbi se transa en dos mercados independientes: 1) un mercado interno regulado por el Banco del Pueblo de China, que permite flotar la moneda dentro de un sistema de bandas frente al dólar, el euro, el yen, la libra y otras monedas relevantes; y 2) un mercado denominado extraterritorial u *offshore*, de libre flotación. Para ampliar la circulación global del renminbi, el gobierno chino ha creado catorce cámaras de compensación de su moneda fuera del territorio nacional y firmado convenios cambiarios con 28 bancos centrales. Estos dos mercados se terminarán fusionando en unos años, cuando el gobierno chino permita la libre flotación de su moneda.

Los cálculos del Banco de Basilea de 2013 (se actualizan cada tres años) colocaban la moneda china en la novena posición dentro de la jerarquía de monedas más transadas, con promedio de rotación diaria de 120 millardos. En enero de 2015 ocupaba el quinto lugar como medio de pago y el segundo en transacciones financieras, según las estadísticas de la Sociedad para la Telecomunicación Financiera Interbancaria Mundial (SWIFT, por sus siglas en inglés).

A finales de 2014 el 22 por ciento del comercio global de China utilizó como moneda de cuenta la moneda local y se espera llegar al cincuenta 50 por ciento en 2020, gracias a las estrategias dirigidas a aumentar las transacciones comerciales con economías emergentes. En ese momento el renminbi será, en términos transaccionales, la quinta moneda del mundo.

En opinión de economistas de la banca internacional que siguen de cerca la economía de China existe un fuerte compromiso del presidente Xi de aumentar el peso político del país en el ámbito internacional; de allí la necesidad de posicionar el renminbi como medio de pago. Un ejemplo claro de este esfuerzo es el llamado Plan de la Nueva Ruta de la Seda, que consiste en invertir 16,3 millardos de dólares para desarrollar una red de infraestructura de comunicaciones y comercio que una el este de Asia con Europa. Este plan implicará inversiones no solo en regiones depauperadas del país, sino también en otros países que formaban parte de la

ruta original de la seda, como son Tayikistán, Indonesia y Sri Lanka (Tiezzi, 2014).

Uno de los grandes retos del renminbi para convertirse en moneda de reserva de valor será balancear las presiones de devaluación para hacer más competitiva la economía nacional y la expectativa de mantener su fortaleza relativa frente a otras monedas, si realmente quiere ser considerada reserva de valor. Aunque, gracias a las llamadas devaluaciones competitivas que promueven las economías desarrolladas, este es un dilema en el que le acompañan el euro y el dólar.

¿Cómo entrar en la vorágine china?

El grado de apertura financiera de China es uno de los menores del mundo, lo que puede inferirse gracias al índice de inversión internacional, que se calcula como el cociente del valor monetario de tal inversión entre el PIB. El de China es 107 por ciento, mientras que el de Estados Unidos es 315 por ciento, 408 por ciento en la eurozona y más de 1.000 por ciento en centros financieros internacionales como Inglaterra o Suiza. Es evidente que el camino por recorrer es muy largo.

Pero el tamaño del mercado financiero chino es muy grande y basta con mencionar algunas cifras para mostrarlo. Las bolsas de valores de Shanghái y Shenzhen, en conjunto, representan el tercer mercado accionario del mundo.

A finales de 2014 el 22 por ciento del comercio global de China utilizó como moneda de cuenta la moneda local y se espera llegar al cincuenta 50 por ciento en 2020, gracias a las estrategias dirigidas a aumentar las transacciones comerciales con economías emergentes. En ese momento el renminbi será, en términos transaccionales, la quinta moneda del mundo

El mercado de bonos es también el tercero del mundo, por montos en circulación. El sistema bancario de China es el más grande del mundo, por volumen tanto de activos como de pasivos.

Hasta finales de 2014 los extranjeros registrados como Inversionistas Institucionales Extranjeros Calificados e Inversionistas Institucionales Extranjeros Calificados Renminbi (QFII y RQFII, respectivamente, por sus siglas en inglés), podían comprar por medio de un sistema de cuotas las llamadas acciones «Tipo A» en las bolsas de Shanghái y Shenzhen. El monto agregado de inversión permitido a los inversionistas calificados fue veinte millardos de dólares en 2007, y ha ido en aumento con los años para ubicarse en 105 millardos al comienzo de 2015, equivalente al 58 por ciento del PIB. A finales de 2014, gracias a la interconexión de las bolsas de Hong Kong y Shanghái, se creó la posibilidad de que tanto los accionistas de China continental como los extranjeros pudieran comprar acciones dentro y fuera de China, lo que permite a los extranjeros acceder a un conjunto de acciones con capitalización bursátil del orden de dos billones de dólares.

Las previsiones del grupo de estrategia bursátil del banco HSBC para el mercado asiático colocan la participación de inversionistas extranjeros en China en el orden de diez por ciento para el año 2020, lo que equivale a un monto de un billón de dólares. Existe también un mercado de bonos denominado en las dos variantes de renminbi en circulación y se esperan acuerdos institucionales para interconectar tales mercados en 2015 (Hongbin y otros, 2015).

A partir del sistema de cuotas los inversionistas calificados han creado fondos mutuales y fondos intercambiados electrónicamente (ETF, por sus siglas en inglés) para comercializar títulos de renta fija y variable. Clásicos ejemplos de este tipo de productos son el iShares China Large-CAP ETF patrocinado por el banco de inversión Black Rock, que permite invertir en las cincuenta empresas más grandes de China que cotizan en la bolsa de Hong Kong, y el Deutsche Bank X-Trackers China CSI 300 (ASHR), un ETF que se especializa en acciones «Tipo A» de alta liquidez, cotizado en renminbi.

Dado el tamaño de la economía china es inevitable evaluar la incorporación de sus títulos financieros en cualquier cartera medianamente diversificada. Lamentablemente, las consideraciones de riesgo para entrar en este mercado son mucho más complejas que las requeridas para entrar en cualquier mercado financiero de los países miembros de la OCDE. Existe un gran retraso en la aplicación de estándares contables de aceptación universal, el desarrollo del gobierno empresarial es incipiente y los organismos reguladores están sometidos a fuertes presiones políticas. La calificación de corrupción de China, según el índice de Transparencia Internacional, es 40, lo que la ubica en el mismo lote de Rusia y por debajo de países como Brasil o Ghana. Adicionalmente, la cultura nacional, muy propensa a apalancarse en relaciones personales, es terreno fértil para el uso de información preferencial sobre las empresas a expensas de los accionistas minoritarios. Hay una gran participación de pequeños inversionistas con un perfil especulativo que, en un entorno poco transparente, alimentan burbujas sobre los precios de las acciones de algunas compañías y causan episodios indeseados de volatilidad bursátil (Stuart, 2014).

Parece haber un fuerte compromiso para hacer los cambios que lleven al mercado financiero chino a cumplir los estándares de eficiencia y transparencia esperables en la segunda economía del mundo. En abril de 2015, las autoridades de China y Hong Kong firmaron un acuerdo para evitar la doble tributación para quienes transen acciones en las bolsas integradas de Hong Kong y Shanghái, con el objeto de promover la participación de inversionistas foráneos en el mercado accionario de China continental.

Para muchos el dilema no es entrar o no en el mercado financiero chino, sino cuándo. Para los madrugadores muchos serán los peligros, pero también las recompensas. Si se logran concretar «los cuatro exhaustivamente» del presidente Xi, invertir en China será más sencillo, justo y predecible. Lo que debe quedar claro para todos es que China es inevitable.

REFERENCIAS

- Buckley, C. (2015): «Xi Jinping's "four comprehensives" give shape to a crowded agenda». *Sinosphere*, 1 de marzo.
- Hongbin, Q., Mackel, P., Wang, J., Zhu, J., Wang, J., Bunning,D., Chew, J. (2015): «The rise of the redback IV». A HSBC report, Hong Kong
- Stuart, H. G. (2014): «Foreign investors line up as China opens stock-market door». *The Wall Street Journal*, 12 de noviembre.
- *The Economist* (2014): «A premium for risk». 6 de diciembre.
- *The Financial Times* (2014): «China set to launch deposit insurance», 28 de noviembre.
- Tiezzi, S. (2014): «The new silk road: China's Marshall plan?». *The Diplomat*, 6 de noviembre.
- Xingdong, C. (2015): «China: growth under the new normal». Macro Research Department, BNP Paribas (China) Ltd. París.

El futuro del manejo de activos financieros de terceros

ROBERTO VAINRUB ■ Profesor del IESA

El manejo de inversiones o de riqueza para terceros enfrentará en el futuro próximo un mundo más transparente, regulado y especializado, donde los planes privados de retiro y salud serán cada vez más importantes y donde se exigirá un trato más transparente al cliente.

LA RIQUEZA tiene conceptos muy variados en distintas latitudes. Ser rico en un pequeño poblado de Myanmar puede significar tener una refrigeradora; mientras que, en otras sociedades, ser rico puede requerir tener un patrimonio de más de ocho cifras medias (en dólares).

Una primera segmentación de este mercado, para las instituciones financieras, tiene que ver con el monto de los activos invertibles que posee el cliente objetivo. Algunas empresas clasifican a sus clientes en individuos de altísimo patrimonio neto (*ultra high net worth*), individuos de alto patrimonio neto (*high net worth*), instituciones y clientes al detal (*retail*). Otras instituciones clasifican a sus clientes en opulentos emergentes (candidatos a convertirse en opulentos), opulentos, millonarios, decamillonarios y otras categorías, de acuerdo con la cantidad de activos del mercado objetivo. Hay otros tipos de segmentación; por ejemplo, por geografía (Estados Unidos, Asia, Europa, África, Medio Oriente, Suramérica) con sus particularidades idiosincráticas o por características inherentes al inversionista (apetencias financieras, disposición al riesgo, edad, ingresos, ahorros, herencias, estilo de vida, magnitud de endeudamiento, etc.).

La industria

En función de estas segmentaciones hay, por lo general, cinco tipos clásicos de modelos de atención a los distintos clientes:

- Banca detallista: se enfoca en el segmento opulento masivo.
- Casa de bolsa en línea: el cliente típico es también opulento masivo, pero más exigente financieramente que el cliente al detal. Conoce mejor lo que quiere. Este segmento es muy utilizado también por los planes de pensión.
- Asesor financiero registrado: atiende generalmente a clientes de alto patrimonio, en forma personalizada.
- Casa de bolsa con amplios servicios: el cliente toma sus decisiones de inversión y el representante de la casa de bolsa por lo general le ofrece productos. La fuente principal de ingresos es la comisión que se carga al comprar o vender activos o productos. Idealmente, estos productos son adecuados para el cliente desde el punto de vista de su perfil de riesgo y conocimiento financiero, además de disponer de los recursos para la inversión propuesta.
- Banca privada: una versión con mayor variedad de servicios para clientes más avanzados es lo que se conoce como la «oficina familiar», basada en una relación que tiene varios componentes de servicio, además del clásico manejo de activos.

Una vez reconocidos los tipos de clientes y las características generales de las organizaciones que los atienden, el próximo paso consiste en identificar los objetivos de cada cliente; por ejemplo, preservar el poder adquisitivo de su capital, combinar crecimiento de la inversión con algo de flujo de caja, «gastos de vida» (utilizar todo el flujo de caja que genere la inversión, en forma de dividendos o cupones) o hacer crecer el capital en forma moderada, audaz o muy audaz. Para ello es necesario entender al cliente, en cuanto al tipo de riesgo que asumirá con cada objetivo de inversión y expectativa de retorno.

Luego se diseñan carteras de inversión que pueden tener distintas clases de activos, tales como monedas (por ejemplo, dólares, euros, yenes, yuanes); acciones de distintos países o regiones (Europa, Asia, Estados Unidos, mercados emergentes) o de distintos sectores (defensa, biotecnología, bienes durables, tecnología, automóviles, entretenimiento, salud); bonos de diferentes emisores (soberanos, corporativos), de distinto riesgo (conservador, moderado, concentrado en el crecimiento, de alto riesgo), o de distintos sectores de la economía (servicios públicos, municipios, empresas grandes, medianas o pequeñas) y de distinta duración (corto, mediano, largo plazo, perpetuos), de productos específicos (metales preciosos o industriales, productos agrícolas); futuros (de monedas o materias primas), opciones (especulativas, de cobertura de riesgo), bienes raíces, fondos de cobertura de riesgo y otras categorías de activos como acciones preferidas, fondos de inversión privada y muchas otras. Hay un mundo muy complejo y variado de opciones.

Las necesidades de los países de recaudar más impuestos han propiciado y seguirán propiciando un mundo donde sea cada vez más difícil esconder activos

Macrotendencias

Muchos acontecimientos han ido moldeando la práctica profesional de la gerencia de activos. Por citar dos relativamente recientes y de gran impacto, a raíz de los ataques a Nueva York del 11 de septiembre de 2001 y la crisis inmobiliaria de 2008-2009, muchas categorías de activos perdieron más del cuarenta por ciento de su valor en forma muy rápida. Ambos acontecimientos, unidos a los cambios naturales de la industria, dieron lugar a importantes modificaciones en cuanto al cumplimiento de normas y a la manera como se invierte. Si se considera la configuración actual de la industria, brevemente descrita, y los efectos de acontecimientos como los mencionados, es posible delinear las siguientes tendencias que dominarán la industria en los próximos años.

Un mundo más transparente y un sistema financiero más sólido

La llamada «ley patriota» que surge a raíz de la caída de las Torres Gemelas de Nueva York, unida a otras regulaciones, además de su objetivo primario de identificar capitales usados para el financiamiento del terrorismo, ha sido también un arma efectiva para identificar dinero producto de la corrupción o la evasión de impuestos. Las necesidades de los países de recaudar más impuestos han propiciado y seguirán propiciando un mundo donde sea cada vez más difícil esconder activos. Estas regulaciones han sido propiciadas por Estados Unidos y seguidas (con o sin entusiasmo) por buena parte de los países del mundo; particularmente, aquellos que quieren o necesitan hacer negocios en la moneda norteamericana y, por ello, requieren utilizar los canales del sistema financiero de ese país. Entre los efectos de las nuevas disposiciones se encuentran la reducción del número de jurisdicciones que se conocen como «paraísos fiscales», la eliminación de acciones al portador en la mayoría de los países, la identificación plena de los últimos beneficiarios de los activos, la flexibilización del secreto bancario y la cooperación entre países para la identificación y el reporte de cuentas de nacionales de otros países en sus sistemas financieros.

Un mundo más regulado

La crisis de 2008 propició cambios importantes en el sistema financiero que comienzan por solidificar el sistema bancario, pues han exigido en forma gradual mayores índices patrimoniales, la creación de mayores provisiones y la eliminación de ciertos tipos de inversiones por parte de la banca. Los acuerdos de Basilea dan una buena idea del futuro patrimonial y regulatorio de la banca. El complejo sistema de regulación y la necesidad de mayor capital, de mayores recursos en el área de sistemas y de más personal para vigilar el cumplimiento, hacen pensar en la importancia de las economías de escala. Por un lado, esto lleva a considerar que solo podrán subsistir los bancos grandes o las instituciones con una clara especialización o ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado, la idea de bancos demasiado grandes para ser «salvados» entra en conflicto con esa aparente exigencia de bancos gigantescos. Con esto en mente, otra gran tendencia seguirá siendo la lucha contra el fraude y el robo electrónico.

Un mundo más especializado

La noción del banco que está en todas partes, tiene todos los productos y atiende todo tipo de necesidades va a ir desapareciendo paulatinamente. Habrá grandes instituciones (no gigantescas) que atenderán en forma profunda las necesidades de un mercado más segmentado.

- Los ultrarricos. En el caso de los clientes más ricos, muchos más servicios serán ofrecidos por instituciones más pequeñas que puedan participar en forma muy activa en el manejo del patrimonio familiar y los asuntos de la familia. Los clientes con importantes economías de escala (nueve cifras en dólares) disfrutarán de asesoría para el gobierno de sus empresas y sus familias: ¿Cómo entra un nuevo miembro de la familia a trabajar en la empresa familiar, cómo se le despide, cómo se le remunera, cómo se le amonesta? ¿Se permitirá a la familia política trabajar en la empresa? Asimismo, dispondrán de servicios para el manejo de inversiones (financieras y no financieras), su reporte y la selección de gerentes; asuntos de impuestos y sucesión, y su documentación; temas filantrópicos y educativos; servicios de conserjería tales como el mantenimiento de los activos de la familia (yates, apartamentos, aviones), la planificación de viajes familiares, la consolidación de seguros (vida, hospitalización, flota de vehículos); y tantos otros servicios a la medida de cada una de estas familias.
- La banca masiva. Habrá, esencialmente, dos tipos: 1) una cuyo cliente no sea muy afín al mundo digital, que tendrá un mundo de opciones predeterminadas donde el cliente seleccionará una opción y podrá acceder a un canal de comunicación (tipo *call center*) para hacer preguntas genéricas (esto también tenderá a desaparecer en los próximos años, pues gradualmente desaparecerán opciones como estas y aparecerán otras más eficientes); y 2) otra con opciones para los clientes más afines al mundo digital, que se dividirán entre los que tengan interés en manejar sus inversiones y los que no. En el primer caso, el acceso a productos en línea será cada vez mayor, la proliferación de fondos intercambiados electrónicamente (ETF, por sus siglas en inglés) crecerá y cubrirá cada vez más opciones de inversión. Los llamados «gerentes robóticos» serán cada vez más populares, como se ha visto en las industrias de discos, libros y otras con nuevas fisonomías en el mundo digital.
- La banca al detal. Como se la conoce actualmente, irá desapareciendo. En el escenario más probable se extinguirá la oficina o sucursal bancaria (quedará una que otra oficina modelo) y proliferarán puntos de contacto con la banca en zonas «no bancarizadas», para clientes con muy pocos recursos invertibles en instrumentos diferentes de cuentas de ahorro y similares.

La noción del banco que está en todas partes, tiene todos los productos y atiende todo tipo de necesidades va a ir desapareciendo paulatinamente. Habrá grandes instituciones (no gigantescas) que atenderán en forma profunda las necesidades de un mercado más segmentado

Planes de retiro y salud

A los gobiernos les será muy difícil mantener su promesa de sostener poblaciones cada vez más longevas. Como consecuencia de ello, el sector privado cobrará mayor importancia en asuntos de salud y planes de retiro. Habrá una gama de productos masificados en la cual el cliente encontrará diversas opciones y los reguladores tendrán que hacer efectivos los controles necesarios para evitar situaciones problemáticas.

Trato más transparente al cliente

La transparencia también se reflejará en el trato al cliente. Hoy, en muchos casos, las letras pequeñas esconden comisiones y condiciones que no son del todo claras para el cliente; especialmente en momentos cuando surgen problemas. La competencia en la industria, unida a la regulación, hará que se trabaje con mayor transparencia, que los productos ofrecidos a los clientes sean más apropiados y comprensibles para ellos, y que no solo el incentivo de cobrar más comisiones mueva al asesor financiero.

Seguramente habrá muchas otras tendencias que faltan por identificar y varias de las señaladas quizá no se cumplan. Pero lo cierto es que los cambios son inevitables y necesarios, para incorporar las lecciones aprendidas al complejo manejo de activos financieros de terceros.

OTRA CARA DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González

La empresa privada venezolana se encuentra en el momento más difícil de su historia y, para superarlo, necesita desarrollar otra cara de la responsabilidad empresarial: un liderazgo político que conduzca a fortalecer su capacidad de autorregulación y construir una institucionalidad que asegure un mejor desempeño del sector privado.

LA EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA se encuentra en el momento más difícil de su historia. No logra ser eficaz socialmente: no ofrece un número suficiente de buenos empleos, no produce bienes y servicios en la cantidad y con la calidad que demanda la población, no tiene un horizonte de largo plazo que le permita planificar e invertir, y es perjudicada por la proliferación de actores sin escrúpulos, como las llamadas «empresas de maletín». Esta situación deteriora la imagen de la empresa que, además, es atacada constantemente por voceros del gobierno. Frente a esto es necesario que los empresarios venezolanos asuman la responsabilidad política de construir una institucionalidad pública y privada que favorezca la existencia de mercados transparentes y eficientes.

Dificultades de la empresa venezolana para cumplir su función social

¿Cuál es la principal función de la empresa en la sociedad? La figura de la empresa privada ha sido creada por las sociedades, mediante sus códigos mercantiles, para producir bienes y servicios, crear prosperidad y promover el desarrollo económico: empleos, inversiones, recursos fiscales. La mayoría de las sociedades del mundo reconocen hoy que la empresa privada es más eficaz para cumplir estas funciones que otras formas institucionales no mercantiles. En Venezuela, esta convicción es cuestionada por el gobierno.

Desde hace unos quince años el discurso dominante en el gobierno venezolano expresa que las empresas privadas generan riqueza a costa de la sociedad y el ambiente. Ganan dinero con precios injustos y con la explotación de las personas. Desabastecen el mercado nacional para ganar dinero con las exportaciones. En resumen, no cumplen ninguna función social válida y, lo que es peor, perjudican a la sociedad. En este discurso se propone una institucionalidad económica alternativa formada por empresas de propiedad comunal, empresas cogestionadas entre el gobierno y los trabajadores, y empresas del Estado.

En los últimos años ha sido difícil para la empresa privada venezolana contrarrestar este discurso que la invalida socialmente, por varias razones. Por una parte, las políticas públicas y las regulaciones gubernamentales han impuesto enormes dificultades para producir bienes y servicios, crear empleos formales y, por lo tanto, generar riqueza y prosperidad. Por otra parte, la acción gubernamental ha incitado el surgimiento de negocios de orientación cortoplacista y ha facilitado e incluso fomentado la aparición de «empresas de maletín», más propias del llamado «capitalismo malandro» (*crony capitalism*) que del ideal moderno conocido como «capitalismo social de mercado».

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Rosa Amelia González, directora académica del IESA.

Esta situación no solo ha afectado negativamente la percepción del público con respecto a la empresa privada, sino que incluso ha desvirtuado la noción de la función social de la empresa. Se le atribuye como principal función ayudar a las comunidades, por encima de su función de producir eficientemente bienes y servicios.

La respuesta de la empresa privada

La respuesta de la empresa privada frente a este contexto adverso se ha manifestado en dos vertientes: 1) reorientación y reforzamiento de las actividades de responsabilidad social y 2) ejecución de campañas de comunicación orientadas a aclarar el papel social de la empresa privada y su capacidad para generar bienestar y prosperidad.

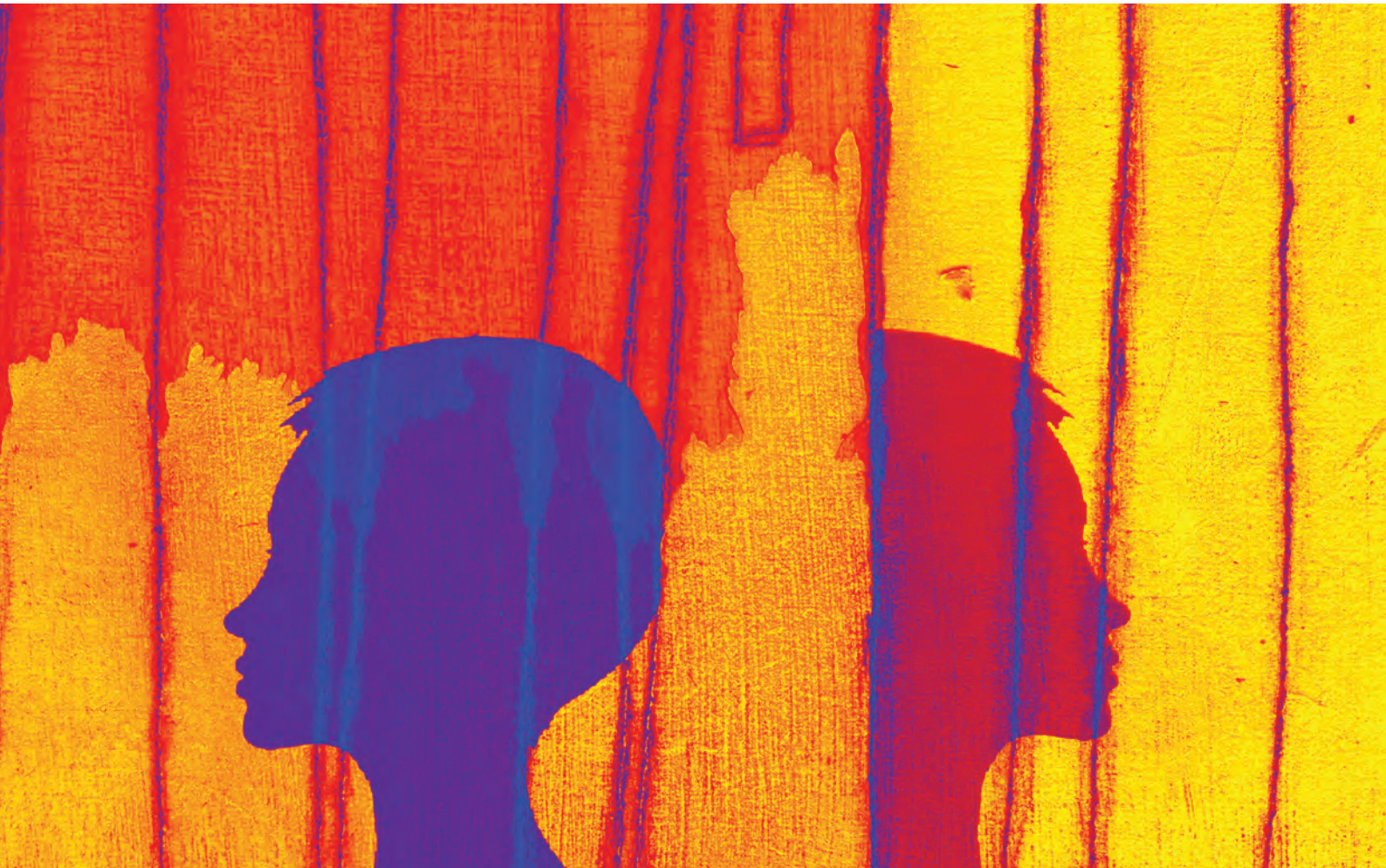
Las acciones de responsabilidad social de las empresas venezolanas han trascendido la filantropía tradicional para asumir un enfoque más estratégico y defensivo: construir una relación de paz y armonía con las comunidades circunvecinas. Ejemplos de ello son los esfuerzos para construir relaciones de colaboración entre las empresas y los consejos comunales u otras organizaciones locales de base, para resolver problemas de manera conjunta y gestionar recursos ante terceros. Otros ejemplos son las iniciativas para fortalecer capacidades de las organizaciones comunitarias: formulación de proyectos, formalización y gestión (organización, presupuesto, trabajo en equipo, contabilidad, negociación).

La acción social de las empresas también se ha orientado a reducir la presión que las comunidades ejercen sobre ellas en busca de empleo, recursos y soluciones a sus problemas; por ejemplo, fomentar actividades productivas y ofrecer formación para el establecimiento de negocios propios con el fin de fortalecer las economías locales y de esa manera empoderar a las comunidades y hacerlas más robustas e independientes. Finalmente, las empresas de alcance nacional realizan esfuerzos para construir legitimidad y ganar la buena voluntad del público, mediante acciones de responsabilidad social de muy diversa naturaleza, tales como proyectos educativos, de salud, deportivos, culturales, voluntariado corporativo y fomento a microempresas (financiamiento y asesoramiento).

Las campañas de comunicación han puesto énfasis en las oportunidades y el bienestar que los empleos creados por las empresas brindan al trabajador y su familia, en el valor del esfuerzo y el trabajo del empresario y el orgullo que ello supone, en la empresa familiar como legado y en la idea de que la proliferación de empresas privadas equivale a progreso para todos. Algunas campañas específicas de empresas particulares han destacado la importancia de su aporte a la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios, la creación de buenos empleos y sus acciones sociales. Finalmente, algunas empresas han concentrado sus campañas informativas en sus aportes por la vía de inversiones sociales en deportes, educación y salud, principalmente.

La nueva cara de la responsabilidad empresarial implica asumir un liderazgo político en pro del fortalecimiento de la capacidad de autorregulación de la empresa y la construcción de una institucionalidad estatal que garantice un mejor desempeño del sector privado

Ilustración: Gabriella Di Stefano



La percepción del público

Según la encuesta Latinobarómetro de 2011, el 77 por ciento de la población venezolana considera que la empresa privada es indispensable para el desarrollo del país; de hecho, Venezuela y Panamá son los países latinoamericanos con la mayor proporción de personas que tienen esta percepción. La misma encuesta realizada en 2013 mostró que Venezuela seguía siendo, junto con Honduras, el país latinoamericano con el mayor porcentaje de personas (69 por ciento) para quienes la economía de mercado era el único sistema con el cual el país podía llegar a ser desarrollado. Estos resultados concuerdan con lo recogido en la encuesta Keller del IV trimestre de 2014. A la pregunta «¿Cuánto está de acuerdo con la idea: La existencia de muchas empresas privadas es importante para el progreso de todos los venezolanos?», un 81 por ciento de las personas manifestó estar de acuerdo.

Si bien conceptualmente el público venezolano apoya a la empresa privada y la economía de mercado, al asociarlas directamente con el progreso y el desarrollo del país, al opinar sobre el desempeño concreto de la empresa venezolana sus pareceres no son tan favorables. A la pregunta «¿Qué opinión tiene de los empresarios y las empresas privadas?», formulada en la encuesta Keller (IV, 2014), solo 53 por ciento de las personas tiene una opinión positiva. Al calificar a industriales y comerciantes, las opiniones positivas son aun menores: 49 y 44 por ciento, respectivamente. El público tampoco siente que la empresa privada sea la fuente principal de empleos de calidad: apenas 36 por ciento manifestó estar en desacuerdo con la afirmación «Solo las empresas privadas garantizan empleos bien pagados y de calidad profesional».

Si bien conceptualmente el público venezolano apoya a la empresa privada y la economía de mercado, al asociarlas directamente con el progreso y el desarrollo del país, al opinar sobre el desempeño concreto de la empresa venezolana sus pareceres no son tan favorables

De estos datos se infiere que, aun cuando el venezolano considera que la empresa y el mercado son los mejores instrumentos de desarrollo y progreso, en la vida diaria se tropieza con su falta de eficacia. Esto implica un grave riesgo porque, a la larga, esa situación puede modificar la visión del público acerca de la empresa privada, independientemente de si la falta de eficacia es responsabilidad de la empresa o es consecuencia de las políticas y regulaciones del gobierno.

Implicaciones para la empresa privada venezolana

Cambiar la percepción del público acerca de la empresa privada requiere más evidencia sobre la eficacia social de la empresa, lo cual es difícil —más no imposible— en el contexto actual. Para ello, la empresa debe emprender iniciativas en el ámbito de la responsabilidad política, así como también introducir nuevos mensajes en las campañas comunicacionales.

Se entiende por responsabilidad política participar en la redefinición de estándares y la modificación de las expectativas sociales, en asuntos tales como la transparencia, el comportamiento ético y la regulación. Esto implica no solo cumplir los estándares legales y las expectativas morales de la sociedad, sino también actuar como agente de cambio. Más allá de las tradicionales formas de influencia política o «cabildeo» en beneficio propio o grupal, es necesario promover un proceso de deliberación transparente en pro de una mayor eficacia social de la empresa (Scherer y Palazzo, 2007).

¿Por qué es tan importante la responsabilidad política? Carlos March (2011), responsable de la Fundación Avina en Argentina, explica:

> Si el mercado pierde la institucionalidad para autorregularse y el Estado carece de institucionalidad para ser el garante público de la acción privada, la comunidad deja de creer en la empresa y ve al empresario como un depredador de riqueza social. Mercados transparentes e institucionalidad estatal son las arquitecturas sociales que garantizan la legitimidad de la ganancia empresaria. Por ello, la principal preocupación de un empresario debería ser ayudar a consolidarlas.

La experiencia internacional muestra que en situaciones como las señaladas por Carlos March, cuando ni el mercado ni el Estado garantizan la legitimidad social de la empresa, pueden encontrarse ejemplos de empresas y movimientos empresariales que han asumido el liderazgo para el rescate de la institucionalidad.

Un caso digno de mención es la creación en la década de los ochenta de un movimiento de empresarios progresistas en Brasil llamado Pensamiento Nacional de las Bases Empresariales (PNBE), con el propósito de discutir temas concernientes a las empresas, los trabajadores y la sociedad. Los líderes de este movimiento eran empresarios relativamente jóvenes, dueños de empresas medianas e innovadoras, que rechazaban la relación corporativista entre el gobierno militar y el conjunto de empresas que colaboraba con él. Este grupo también se oponía a la neutralización de los sindicatos de trabajadores por parte del gobierno y proponía reducir el peso de la regulación y la propiedad estatal en la economía.

El PNBE apoyó activamente a Lula en la creación del Partido de los Trabajadores, promovió un «pacto social» con los trabajadores cuando la inflación superó el ciento por ciento y el salario real cayó veinte por ciento, lideró el llamado juicio político que condujo a la destitución del presidente Collor de Mello cuando se vio envuelto en un escándalo de corrupción en 1992 y, finalmente, inició un movimiento nacional en contra del trabajo infantil. Este grupo de empresarios creó, en 1998, el Instituto Ethos (http://www3.ethos.org.br/) para llevar a la práctica una versión brasileña de la responsabilidad social empresarial: más que donaciones filantrópicas, las empresas deberían participar en la protección del ambiente, la lucha contra el soborno y el pago de comisiones, la erradicación del trabajo infantil y la discriminación en el trabajo por raza, género o preferencia sexual. La organización decidió enfatizar dos aspectos: reformar las operaciones cotidianas de las empresas que podían tener efectos concretos en el progreso social y participar en un movimiento político más amplio, que fuera vanguardia de la construcción de una sociedad más sostenible. Más recientemente, el Instituto Ethos ha realizado campañas de lucha contra la corrupción.

Otro ejemplo interesante es el movimiento Acción Empresarial contra la Corrupción (http://www.baacafrica.org/w/ops_malawi.php) de Malawi, un pequeño país del sudeste de África. En ese país la corrupción era generalizada y sistémica, a tal punto que todos los actores veían imposible erradicarla, porque quien no se sometiera a ella se le dificultaba sobrevivir. Según un documento de Global Compact (2007: 186).

> Aun cuando los gerentes de empresas privadas reconocen que la corrupción es dañina para los negocios, no siempre aceptan que tienen una responsabilidad y un papel clave en cambiar prácticas que se han convertido en endémicas. El dilema está en balancear lo que es correcto frente a algo que ponga la operación de un negocio en desventaja competitiva… Los gerentes de las empresas privadas podrían percibir que promover el cambio de una práctica arraigada pudiera poner en peligro su negocio. Es fácil para un gerente de negocios admitir que sería beneficioso, tanto para él como para sus competidores, la eliminación de la corrupción; lo que resulta más difícil es dar los pasos para actuar juntos contra la corrupción, porque está el miedo de perder frente al otro.

Pese a estos temores, los empresarios de Malawi llevaron adelante una iniciativa que consistió en organizar y financiar una serie de mesas redondas para discutir y colocar en la agenda pública el tema de la corrupción, incluido en el décimo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas. Invitaron al presidente de Malawi al evento inaugural. Allí reconoció que la corrupción era un problema social que erosionaba los recursos económicos y ponía en riesgo el desarrollo sostenible. Uno de los resultados de esta iniciativa es el Código de Conducta Empresarial para Combatir la Corrupción en Malawi (conocido como «El Código»). Los empresarios que lideraron esta iniciativa lograron inspirar a sus pares del sector privado, líderes gubernamentales, representantes de la sociedad civil y medios de comunicación. «El Código» fue suscrito por el gobierno nacional y representantes del sector privado, y está siendo implementado a lo largo y ancho del país.

Los resultados de las encuestas de Latinobarómetro y Keller indican que el público venezolano reconoce a la empresa y al mercado como los mejores instrumentos de desarrollo y progreso. Por ello, en cuanto a las campañas de comunicación, insistir sobre ese tema puede ser un esfuerzo inútil. Pareciera que llegó el momento de cambiar el mensaje de las campañas con varios propósitos.

El primero es poner más énfasis en el enorme esfuerzo que realiza la empresa privada para desempeñarse en medio de un entorno muy adverso. Esto implica que los mensajes hagan explícito el compromiso con los consumidores y con Venezuela, y hagan la conexión entre el desempeño de las empresas y las precarias condiciones en las que deben operar: escasez de materia prima, inseguridad, malas condiciones de la vialidad interurbana, inestabilidad del servicio eléctrico, carencia de repuestos para la maquinaria y equipos, entre otras. Recientemente, varias empresas han difundido mensajes de este tenor: «producimos a máxima capacidad con la materia prima disponible» o «conseguimos tu mejor opción de… dentro de la realidad del mercado». El objetivo es resaltar el esfuerzo que realizan en pro del consumidor en las circunstancias actuales.

El segundo propósito es promover un movimiento anticorrupción y en contra de las prácticas del «capitalismo malandro», que se han profundizado en los últimos quince años. Esto requiere formular llamados a la transparencia en la gestión empresarial y la creación de reglas de juego que aseguren integridad en los procesos de contratación con los organismos gubernamentales y en la relación con los funcionarios públicos. Es importante difundir la idea de que la corrupción, el clientelismo, el nepotismo y el compadrazgo carcomen la institucionalidad empresarial y la capacidad de la empresa para servir adecuadamente a la sociedad.

El tercer propósito es promover un movimiento para superar la informalidad y la tendencia a la informalización de los negocios. Las empresas informales pueden considerarse legítimas, en el sentido de que proporcionan un medio de sustento a la población; pero están al margen de la legalidad, lo que resta transparencia a su gestión y a su relación con el gobierno. Además, las empresas informales son más vulnerables y tienen mayores problemas para crecer y proporcionar bienes y servicios de calidad. Esta campaña debe enfatizar la importancia de establecer regulaciones que propicien la reformalización de la economía.

Otro propósito importante es realizar campañas didácticas para explicar conceptos básicos de la economía, que se han venido distorsionando en los últimos años. Por ejemplo, es necesario aclarar la diferencia entre mantener un inventario y acaparar, la relación entre costos y precios, la relación entre el salario de los trabajadores y su productividad, y las causas y consecuencias de la inflación, entre los conceptos más importantes.

Cuando ni el mercado ni el Estado garantizan la legitimidad social de la empresa, pueden encontrarse ejemplos de empresas y movimientos empresariales que han asumido el liderazgo para el rescate de la institucionalidad

El gran reto

En estos momentos la realidad venezolana impone un gran desafío a la empresa privada. La actuación del gobierno viene dificultando el cumplimiento de su función social: la eficiente producción de bienes y servicios para la población, y la creación de prosperidad y desarrollo económico. A esta realidad la empresa ha respondido con diversas acciones de responsabilidad social empresarial y campañas divulgativas que resaltan las bondades de la empresa privada para la sociedad.

Estas acciones, si bien han contribuido a mejorar la percepción del público, no son suficientes para crear las condiciones que permitan a la empresa responder cabalmente a las expectativas de la población y, por lo tanto, ser sustentables. En consecuencia, la nueva cara de la responsabilidad empresarial implica asumir un liderazgo político en pro del fortalecimiento de la capacidad de autorregulación de la empresa y la construcción de una institucionalidad estatal que garantice un mejor desempeño del sector privado.

REFERENCIAS

- Global Compact (2007): «Business fighting corruption: experiences from Africa». Case Studies Series. Pretoria: Global Compact Regional Learning Forum.
- March, C. (2011): «RPE: responsabilidad política de la empresa». http://www.dircommx.com/2011/07/rpe-responsabilidad-politica-de-la.html#.VbFf6VV_Oko. Consulta: junio 2015.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2007): «Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective». *Academy of Management Review*. Vol. 32: 1096-1120.

NEUROCIENCIA, NEUROGERENCIA Y NEUROFALACIAS

Milko Ramsés González-López

La neurociencia es tal vez la empresa científica más excitante y prometedora de los últimos tiempos. Pero, como ocurre con toda actividad de moda, junto con los hallazgos, las promesas y las esperanzas surgen las exageraciones, las falsas atribuciones y los extravíos. Por ello es necesario agudizar el pensamiento crítico frente a algunas aplicaciones de la neurociencia, sobre todo en áreas de gerencia tales como neuromercadeo y neuroliderazgo.

SI HAY ALGO SEDUCTOR es una disciplina que prometa, con rigor científico, develar (y manipular) el código interno que controla el comportamiento humano; y pueda decir, sin lugar a dudas, engaños o autoengaños, qué motiva, persuade o emociona a la gente. Tal disciplina proporcionaría la llave para liberar o controlar a las personas, para hacerlas más productivas y felices, aun si actúan contra sus intereses. Esa es la expectativa —y el temor— con la neurociencia: brindar acceso a un conocimiento tan primordial que revele cosas de cada persona que ni siquiera ella conoce. De allí la importancia, y la urgencia, de explorar las concepciones que subyacen a esa promesa, y cómo son aplicadas, algunas veces equívocamente, en los negocios.

Neurociencia y neurogerencia

De acuerdo con una definición simple y amplia, la neurociencia estudia el sistema nervioso, su desarrollo, estructuras y funcionamiento; en particular, estudia el cerebro como órgano central de ese sistema nervioso. Los hallazgos de la neurociencia se han aplicado en muchas y diversas áreas, tales como neurociencia cognitiva, neurociencia afectiva, neuroestética y neuroeconomía, en las cuales los investigadores buscan correlatos neuronales —patrones de activación y funcionamiento de neuronas— de fenómenos interesantes del comportamiento humano. Por ejemplo, quienes se dedican a la neuroestética intentan identificar el substrato neuronal del placer estético, mientras que los estudiosos de la neurociencia afectiva buscan los correlatos neuronales de distintas emociones.

En el ámbito de la gerencia resulta de interés entender los procesos del sistema neuronal asociados con funciones y estados psicológicos, ante determinados estímulos, para explicar fenómenos tales como la motivación, el apego a una marca, el liderazgo o el trabajo en equipo. La neurogerencia, como casi cualquier actividad científica, se puede entender desde dos vertientes. Una es la investigación de primera mano sobre los correlatos neuronales de fenómenos relacionados con la gerencia: los investigadores hacen experimentos con sujetos sometidos a estímulos para observar su desempeño mediante alguna de las técnicas utilizadas para medir la activación neuronal. Esta vertiente corresponde a lo que suele denominarse ciencia pura o básica. Otra manera de entender la neurogerencia, la más popular, es la aplicación y la justificación de prácticas con base en hallazgos de alguna rama de la neurociencia. Esta vertiente se caracteriza como ciencia aplicada, y en ella se producen los mayores malentendidos y problemas por el uso inapropiado de la «narrativa» de la neurociencia.

Milko Ramsés González-López, profesor del IESA.

Neurofalacias y los límites de la neurociencia

«Leer este artículo cambiará su cerebro, su yo más íntimo». Esta podría ser la conclusión de un investigador luego de introducir a un grupo de personas en una máquina de generación de imágenes por resonancia magnética funcional (fMRI, por sus siglas en inglés), para analizar los diversos patrones de actividad neuronal que se producen en sus cerebros tras leer un artículo. Pero el cambio no ocurrirá por lo impactante del artículo, sino porque casi cualquier actividad habitual —como leer, comer o aprender— tiene el potencial de modificar el cerebro (Doidge, 2015).

No es extraño encontrar afirmaciones similares a la primera frase del párrafo anterior, en artículos científicos y de difusión sobre neurociencia con referencia al análisis de alguna actividad; especialmente si está de moda como, por ejemplo, usar teléfonos inteligentes, navegar por internet o hacer búsquedas en Google. El problema con ese tipo de afirmaciones —uno de los abusos que se cometen con la neurociencia— es que probablemente cualquier actividad, incluso no ejecutar la actividad señalada, también «cambiará su cerebro». Según Norman Doidge (2015), el investigador pionero en neuroplasticidad, el cerebro es capaz de cambiar incluso sin estímulos externos. En definitiva, vivir modifica el cerebro y, sin duda, morir también.

En el caso del cambio neuronal que produce «leer este artículo» ocurre lo que en lógica se conoce como falacia: una argumentación que parece o imita un razonamiento válido, pero que en realidad es un patrón de razonamiento deficiente (Groarke, 2013). Específicamente, en este caso se produce una falacia o ilusión de enfoque: las personas se concentran en el efecto buscado (el cambio del cerebro por una actividad) y no advierten que, desde una perspectiva más general, muchas actividades cambian el cerebro.

Las falacias relacionadas con la neurociencia han recibido muchas denominaciones despectivas, tales como neuro-mito, neuro-manía, neuro-sinsentido, neuro-seudociencia y neurofalacia, entre otras. Todas se refieren al uso de hallazgos con poca validez y al abuso de la narrativa neurocientífica, incluidas imágenes cerebrales y la jerga de la disciplina, para apoyar, justificar o interpretar indebidamente fenómenos psicológicos. Algunos problemas que conducen a neurofalacias se especifican en los párrafos siguientes.

- Representatividad. Muchos estudios neurocientíficos carecen de un número representativo de sujetos; suelen encontrarse hallazgos basados en muestras de diez o veinte sujetos. Esto se debe a que las técnicas más confiables son muy costosas y, por lo tanto, resulta difícil utilizar grandes muestras. Tampoco es fácil conseguir sujetos que acepten ponerse un aparato en la cabeza y, menos aún, tenderse en el interior de un incómodo aparato de imágenes para realizar los experimentos. Aunque cada disciplina tiene sus estándares para el tamaño de una muestra aceptable (en cuanto a realización, financiación y publicación de trabajos), en muchos estudios de neurociencia las muestras son mínimas y sus resultados son inestables o contradictorios al repetirse los experimentos, lo cual genera confusión. Si el estándar deseable de la ciencia es la repetición de los experimentos para confiar en los resultados, en neurociencia esa precaución es aún más urgente dada la dificultad de contar con muestras grandes.

- Ilusión de realismo. Las personas tienden a pensar que las imágenes producidas por los aparatos para medir activación neuronal, como los de fMRI, equivalen a una foto fidedigna del proceso que ocurre en el cerebro, y no es así. Esas imágenes son productos de algoritmos que procesan la información generada por los aparatos, que dependen de parámetros fijados por los investigadores. Si cambian los parámetros, pueden cambiar los resultados. Por ejemplo, un investigador puede fijar los umbrales de lo que considerará una activación neuronal; si fija un umbral bajo detectará zonas más amplias, y algunas distintas, que si coloca un umbral mayor. Para hacer una analogía con el montañismo, imagine que se quiere fijar un umbral para detectar montañas altas. Si se fija en 8.000 metros sobre el nivel del mar se obtendrán solo catorce montañas, y todas se encontrarían en las cordilleras del Himalaya y del Karakorum en Asia. Si se fija el umbral en 6.000 metros, aparecerán unas 200 montañas, y en otras regiones como la cordillera de los Andes y Alaska. Así, cuando mire una de esas imágenes populares de un cerebro con alguna región iluminada, no piense que está viendo la foto de ese cerebro en acción, sino la interpretación de los investigadores sintetizada de una colección de datos.

Técnicas y herramientas de medición usadas en neurociencia

- Generación de imágenes por resonancia magnética funcional (fMRI, por sus siglas en inglés): consiste en registrar imágenes producidas por el consumo de energía, medido por la variación del flujo de sangre (variación del uso de oxígeno), debido a la activación de neuronas cuando se realiza una tarea. Este es uno de los métodos por excelencia usados en neurociencia. Tiene algunos problemas de interpretación y análisis.
- Electroencefalografía: medición de la actividad bioeléctrica superficial del cerebro por medio de sensores colocados en el cuero cabelludo. Es difícil determinar de manera independiente la confiabilidad de muchas soluciones comerciales.
- Optogénesis: método de activación e inhibición de neuronas individuales por medio de haces de luz. Permite realizar experimentos reales sobre la asociación estímulo-respuesta, y minimizar el problema de la inferencia reversa.

Técnicas conductuales y biométricas incluidas entre las herramientas de la neurociencia

- Seguimiento de ojos: dispositivos para registrar el foco de la atención, según la dirección de la mirada ante un estímulo, como una página de internet o un estante en una tienda.
- Análisis de expresiones faciales: herramientas para registrar expresiones susceptibles de ser interpretadas como respuestas emocionales ante un estímulo, como la presentación de un empaque. Pueden utilizarse cámaras web.
- Respuesta galvánica de la piel: método para medir la conductividad eléctrica de la piel como medida aproximada de emociones fuertes y estrés ante estímulos. Funciona de manera similar a los polígrafos o «detectores de mentiras», con sus mismos problemas de confiabilidad.
- Tiempo implícito de reacción: mide la velocidad de respuesta ante un estímulo, como indicador de la asociación inconsciente entre estímulo y respuesta. Por ejemplo, se presenta un producto como estímulo y se mide la velocidad con que se le asocian palabras referidas a lealtad o compromiso. Es la técnica más escalable y de fácil instrumentación.

La neurociencia y la inteligencia emocional de un pez muerto

¿Puede un pez detectar el estado emocional de las personas? Investigadores, periodistas y otros divulgadores de ciencia incautos podrían decir que sí, e incluso que hasta un pez muerto puede hacerlo.

Hace unos años un grupo de investigadores de varias universidades estadounidenses llevaron a cabo una serie de experimentos, para mostrar los problemas que se presentan al analizar imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI, por sus siglas en inglés). Craig Bennett y colaboradores (2009) querían poner en evidencia qué sucede cuando en estudios de neurociencia no se aplican los correctivos necesarios para obtener resultados válidos de los análisis. Para ello utilizaron un salmón del Atlántico, muerto.

Los investigadores pusieron el salmón en una máquina fMRI y le «presentaron» imágenes de personas en diferentes situaciones con una carga emocional específica; el procedimiento estándar con estudios de este tipo en humanos, vivos. Luego compararon los patrones de activación cerebral obtenidos con las imágenes emocionales presentadas. El estudio arrojó resultados estadísticamente significativos, según los cuales el salmón diferenciaba estados emocionales específicos. En un análisis de fMRI es posible obtener una enorme cantidad de datos y encontrar correlaciones por simple azar, lo que da lugar a falsos positivos (resultados que los análisis señalan como ciertos, cuando en realidad no lo son).

La conclusión es que no se debe confiar en muchos estudios de neurociencia, si no se conoce el método aplicado. El ruido por azar en situaciones complejas puede hacer aparecer relaciones espurias en los datos; a menos que se crea que un salmón puede identificar estados emocionales de humanos, incluso después de muerto.

- Relación activación-función. Un problema de interpretación se deriva del concepto de activación. La narrativa habitual sugiere que la activación de una zona en el cerebro indica que esa región se encarga de una determinada función cognitiva. Si en un experimento se expone a un sujeto a un estímulo que produce empatía (un bebé, por ejemplo) y se «ilumina», por mayor consumo de energía, una zona específica del cerebro, generalmente se reporta que esa zona se encarga de esa función: aparece un estudio con un título como «Así es su cerebro ante un bebé». El problema es más complejo, pues las zonas «no activadas» pueden estar cumpliendo una función importante. Todas las neuronas están activas de un modo basal, por estar vivas. Se ha encontrado que para ciertas funciones cognitivas, sobre todo las relacionadas con creatividad, las zonas inactivas son tan importantes como las activas (Carson, 2010). Desestimar las zonas inactivas equivale a ver un código binario de ceros y unos, y decir que los ceros no son importantes, solo los unos; o estudiar la estrategia de un auto de Fórmula 1 por el consumo de energía y concluir que lo importante en la estrategia durante una carrera es el motor, no el cerebro del piloto porque este consume menos energía.

- Métodos de análisis. Al ser una ciencia relativamente reciente, todavía se están detectando problemas con algunas herramientas y técnicas. Por ejemplo, la complejidad del cerebro, donde ocurren cientos de miles de conexiones, hace inapropiadas las técnicas estadísticas usuales; pues, por simple azar (o «ruido»), pueden surgir patrones ilusorios en los datos, correlaciones infladas y poca confiabilidad de las mediciones. Es posible confundir un ruido con una señal válida del fenómeno. Por ello salen a la prensa reportes de estudios con resultados que llaman la atención, pero que en realidad carecen de validez. Un ejemplo de estos problemas llamó la atención del mundo científico en 2009: cerca de la mitad de un conjunto de estudios de neurociencia sobre personalidad y emociones contenía análisis inapropiados (Vul, Harris, Winkielman y Pashler, 2009). Problemas similares se han encontrado en otras áreas de estudio en neurociencia (Yarkoni y Braver, 2010). También es famoso el caso del grupo de investigadores que, para evidenciar problemas metodológicos, investigaron la reacción del cerebro de un salmón muerto ante estímulos emocionales (Bennett, Miller y Wolford, 2009). El problema que enfrenta la neurociencia es tan complejo que incluso los mismos datos procesados por distintas versiones de un mismo programa de computación pueden dar resultados distintos, por lo cual se desarrollan y depuran técnicas para obtener resultados más confiables.

- Confusión entre criterios y hallazgos. Una crítica de las aplicaciones de resultados de neurociencia al comportamiento humano es que se presentan hallazgos viejos como si fueran nuevos, lo que recuerda el viejo dicho de los vinos viejos en odres nuevos. Esto sucede porque muchas investigaciones de neurociencia toman fenómenos con resultados conocidos como criterios para explorar sus correlatos neuronales. Un caso de esta confusión, por ejemplo, se produjo recientemente con el optimismo. Gracias a muchos estudios de psicología se sabe que una gran proporción de seres humanos muestra un sesgo al optimismo (Klein y Helweg-Larsen, 2002; Sharot, 2011; Weinstein, 1980). Pero, al aparecer investigaciones de neurociencia, sobre todo en formato de difusión, que utilizan el optimismo como criterio de estudio (Sharot, 2011), la narrativa usual en titulares de prensa y comentarios es que la neurociencia muestra, o dice, que los seres humanos tienen un sesgo hacia el optimismo, y obvian que ese hallazgo tiene larga data. El aporte fundamental y valioso de la neurociencia consiste en explorar los circuitos neuronales que intervienen en el optimismo. No es que la neurociencia redescubra el agua tibia, sino que puede explicar por qué está tibia.

- Inferencia reversa. Cuando se activa una región particular del cerebro al realizar una tarea, suele inferirse que esa región es la responsable de producir un determinado proceso cognitivo (Poldrack, 2006). En lógica, esta inferencia sería una forma de la falacia de afirmación del consecuente: inferir una supuesta causa (el proceso cognitivo asociado con la activación neuronal) dado un efecto o consecuencia (la activación de una región del cerebro). De ahí la denominación de inferencia reversa, la cual es una inferencia problemática (Hutzler, 2014). Lo problemático está en que la activación de una región del cerebro puede estar implicada en distintos procesos cognitivos; por lo tanto, cuando se activa esa región no necesariamente es producto de un proceso específico. Por ejemplo, la activación de la región conocida como amígdala se asocia comúnmente al miedo; pero esta interpretación puede ser errónea, porque la amígdala se activa también ante la novedad y la sorpresa (LeDoux, 2015; Lilienfeld y Satel, 2013). Si una región cerebral se activa ante un estímulo es necesario ahondar un poco más en el análisis, para saber cuál es el proceso cognitivo asociado con la

activación. Para evidenciar los problemas de la inferencia reversa es llamativo el caso del neurocientífico James Fallon, quién, al investigar escaneos de asesinos seriales, descubrió por casualidad que el escaneo de su cerebro cumplía con los patrones de activación para diagnosticarse como psicópata (Fallon, 2013).

- Nivel de análisis. Una objeción a las explicaciones basadas en la neurociencia se refiere a si el correlato neuronal es el tipo de análisis apropiado del comportamiento humano, y si ese análisis tiene sentido para algunas aplicaciones. Para usar una analogía sencilla, cabría preguntarse si manejar un automóvil requiere un conocimiento detallado del funcionamiento del sistema eléctrico, el sistema de enfriamiento o la física de los motores de combustión interna. Sin duda, este conocimiento específico puede ser útil en algún momento, sobre todo si se accidenta el auto, pero para la mayoría de los conductores ese grado de detalle no es necesario para ir del trabajo a su casa. Es suficiente el que se obtiene en una escuela de manejo. El enfoque neurocientífico tiende a reducir excesivamente los fenómenos psicológicos a lo que sucede en el cerebro y obvia otros tipos de análisis, como el psicológico, el social y el cultural, cada uno con sus propiedades y sus teorías con mayor capacidad predictiva (Lilienfeld y Satel, 2013). Por ejemplo, puede resultar más fácil describir las interacciones sociales a partir de la psicología social o la dinámica de grupos que desde el punto de vista de la activación de neuronas; aunque existe la neurociencia social, que intenta arrojar luces sobre esos procesos combinando varios niveles de análisis. Un análisis inadecuado trae problemas cuando se apela a dudosas, y hasta irrelevantes, explicaciones neuronales para intentar darle realidad y fundamento a explicaciones inciertas y generales (Fernández-Duque, Evans, Christian y Hodges, 2015).

Estos son algunos de los problemas que pueden dar origen a una narrativa neurocientífica con poca validez; sin contar con la simplificación excesiva y el uso inadecuado de referencias a neurotransmisores como la dopamina y la oxitoxina, que usualmente deja de lado aspectos complejos de estos químicos. Pero, ¿por qué a pesar de estos problemas muchos científicos, profesores, consultores, periodistas, políticos y todo tipo de personas tienden a basarse en explicaciones neurocientíficas con poca validez e incluso incurriendo en falacias? Varios grupos de investigadores intentan hallar respuesta a este comportamiento.

El grupo liderado por Cliodhna O'Connor esboza una respuesta después de revisar miles de artículos de periódicos relacionados con la neurociencia. Según estos investigadores, la información basada en la narrativa cerebral tiene un gran poder retórico: crea una ilusión de realidad que denominan «neurorrealismo», la cual hace ver fenómenos de naturaleza intangible, como las emociones, con un correlato real (regiones del cerebro, activaciones de neuronas y neurotransmisores) expresado en algo también tangible como las imágenes escaneadas del cerebro (O'Connor, Rees y Joffe, 2012). Sea por esta u otras razones, la narrativa neurocientífica aporta una apariencia profunda, actualizada y creíble a cualquier explicación. Como han encontrado McCabe y Castel (2008), Weisberg, Keil, Goodstein, Rawson y Gray (2008), Scurich y Shniderman (2014) y más recientemente Fernández-Duque y otros (2015), cuando se explican ciertos fenómenos psicológicos con la incorporación de elementos de la narrativa neurocientífica, incluso algunos irrelevantes para el tema expuesto, aumenta la evaluación de validez y satisfacción con las explicaciones; sobre todo, cuando la audiencia quiere creer lo que se explica (McCabe y Castel, 2008).

A pesar de estos problemas de la neurociencia su futuro luce promisorio. Nuevas técnicas se están desarrollando en distintas dimensiones, mejores métodos estadísticos y enfoques matemáticos se aplican y se diseñan para lidiar con la increíble complejidad de las conexiones neuronales. Por ejemplo, para solventar algunos de los problemas de cómputo y análisis, en 2015 se creó el Centro Stanford de Neurociencia Reproducible, con una inversión de 3,8 millones de dólares, para facilitar el análisis y mejorar la confiabilidad de los resultados de estudios en neurociencia.

Una manera de entender la neurogerencia, la más común en el mundo gerencial, es la aplicación y la justificación de prácticas con base en hallazgos de alguna rama de la neurociencia. Esta vertiente se caracteriza como ciencia aplicada, y en ella se producen los mayores malentendidos y problemas por el uso inapropiado de la «narrativa» de la neurociencia

Adicionalmente se crean métodos para activar y desactivar individualmente neuronas que permitan registrar causalidad de una manera más válida; por ejemplo, la optogenética permite excitar o inhibir neuronas específicas por medio de haces de luz. Es de esperar que en un futuro cercano se cuente con una mejor comprensión del funcionamiento del cerebro y la relación de este conocimiento con la existencia humana, gracias al impulso que organizaciones como el Instituto Nacional de la Salud y la Fundación Nacional de la Ciencia, de Estados Unidos, junto con el apoyo ejecutivo y financiero de la Casa Blanca, brindan al proyecto «Investigación del cerebro mediante el avance en neurotecnologías innovadoras» (BRAIN, por su siglas en inglés). Mientras tanto, las neurofalacias han prosperado y seguirán prosperando, porque es una manera efectiva de incrementar el interés, la ilusión de validez y la credibilidad de explicaciones de fenómenos psicológicos, con su potencial seductor para distintos propósitos económicos o personales.

Neurogerencia

Un área con gran potencial para la aplicación de la neurociencia es la de los negocios, por los recursos que se invierten y las potenciales ganancias. Algunos problemas que se presentan con la neurociencia en los negocios pueden apreciarse en las áreas de neuromercadeo y neuroliderazgo, en las cuales se registra mucha actividad e inversión.

Neuromercadeo

En la aplicación de las técnicas, narrativas y resultados de la neurociencia al mercadeo se encuentran varios tipos de falacias relacionadas con la neurociencia. En una charla de neuromercadeo, un ponente comentaba un experimento con vino y música. En ese experimento, realizado en un supermercado, colocaban música francesa y música alemana para ver cómo afectaban la compra de vinos. Cuando sonaba la música francesa los clientes compraban más vino francés y cuando sonaba la música alemana los clientes compraban más vino alemán (North, Hargreaves y McKendrick, 1999). El ponente se refería al experimento como un ejemplo de neuromercadeo. Este ejem-

plo es engañoso, porque atribuye erróneamente al neuromercadeo un hallazgo de la psicología experimental que, en principio, nada tiene que ver con neuromercadeo ni neurociencia. Es, en realidad, un ejemplo de falacia por falsa atribución.

El enfoque neurocientífico tiende a reducir excesivamente los fenómenos psicológicos a lo que sucede en el cerebro, y obvia otros tipos de análisis, como el psicológico, el social y el cultural, cada uno con sus propiedades y sus teorías con mayor capacidad predictiva

Un asunto distinto es si el resultado del experimento pudiera usarse para estudiar el funcionamiento del cerebro, cuando ocurren tales comportamientos. Pero, aun así, no se puede atribuir ese hallazgo al neuromercadeo, porque sería una falacia de confusión entre el estímulo usado y el hallazgo del estudio: confusión entre criterios y hallazgos. Lamentablemente es frecuente ver este tipo de atribuciones para vender el neuromercadeo.

Es frecuente encontrar artículos con afirmaciones como esta: «Como dice el neuromercadeo, debemos crear conexiones emocionales para que la marca se fije en la memoria de largo plazo, para que se recuerde en una situación de compra». Nada más cierto, pero que las emociones ayudan a recordar lo planteaba Carl Buehner de manera más poética mucho antes de la infancia de la neurociencia en un aforismo (atribuido más tarde a la escritora Maya Angelou) que aparece en varios libros de mercadeo y gerencia: «Yo he aprendido que las personas olvidarán qué les dijiste, la gente olvidará qué le hiciste, pero nunca olvidarán qué les hiciste sentir» (Evans, 1971: 244). No se necesita el neuromercadeo para entender la importancia de las emociones; eso se sabe de la psicología y del mercadeo tradicional.

Muchas historias y hallazgos que algunos atribuyen al neuromercadeo provienen del comportamiento del consumidor y de la psicología tradicionales envueltos en un nuevo lenguaje. El neuromercadeo es una industria creciente de millones de dólares que ha visto florecer muchos emprendimientos; por ejemplo, se han desarrollado dispositivos portátiles que pueden usarse fuera del laboratorio para asociar la actividad cerebral con variables de interés para el mercadeo, como el compromiso con una marca. Pero, si hay problemas con las investigaciones académicas realizadas en laboratorios bien equipados y en condiciones controladas, hay que extremar las precauciones con equipos más sencillos aplicados en ambientes no controlados. Un electroencefalógrafo de un laboratorio académico puede contar con 60 a 270 sensores, y requerir horas de preparación del sujeto de estudio; mientras que uno comercial puede contar con apenas un sensor o una fracción (hasta del diez por ciento) de uno usado en el laboratorio. Además, usualmente, los algoritmos de análisis pertenecen a las empresas que venden los dispositivos, las cuales generalmente no los facilitan con el fin de someterlos a un escrutinio independiente para detectar problemas, que ya han sido identificados con muchos métodos usados en neurociencia.

Aunque los resultados de los dispositivos utilizados pudiesen tener una validez empírica aceptable persistirían todavía problemas en las interpretaciones. Una fuente de interpretaciones equívocas en neuromercadeo proviene de la inferencia reversa (en este caso, la tendencia a inferir estados emocionales dado un patrón de activación cerebral). Un estado emocional importante en mercadeo se relaciona con el fenómeno de compromiso con la marca. Según un estudio, la neurociencia dice que la gente está tan comprometida con su iPhone que, literalmente, lo «ama» (Lindstrom, 2011). Esta inferencia se basa en análisis de imágenes que muestran que cuando la gente interactúa con su Iphone se activa la corteza insular, una parte del cerebro asociada entre otras cosas con las emociones de amor y compasión. La inferencia sigue este patrón: el iPhone produce activación de la ínsula y la ínsula se activa por amor, entonces la gente «ama» su iPhone. Pero, en realidad, la ínsula no solo se activa por «amor», sino por muchas y variadas razones, en especial cuando se dirige la atención hacia una tarea específica (Chang, Yarkoni, Khaw y Sanfey, 2013).

Yarkoni, Poldrack, Nichols, van Essen y Wager (2011) encontraron, en una revisión de cientos de estudios basados en neuroimágenes, que un tercio de los estudios detectó activación de la ínsula cuando los sujetos ejecutaban diversas tareas y en diversos estados emocionales, no solamente por «amor». Esto indica que la ínsula no tiene una función específica que pueda identificarse unívocamente; por lo que, aparte de amor, puede ser otra función la que revele su activación. Este problema puede extenderse a muchos estudios de neuromercadeo que intentan dilucidar estados emocionales ante el estímulo de un producto, dada la activación de zonas del cerebro con funciones no específicas (Lilienfeld y Satel, 2013).

No hay duda de que si se solventan atribuciones e interpretaciones erróneas que dan origen a neurofalacias, y se mejoran las técnicas aplicadas, el neuromercadeo será un elemento interesante y útil para identificar y revelar preferencias insospechadas por investigadores y consumidores, que permitirán diseñar nuevos productos y servicios mejor adaptados a las necesidades de todos, productores y consumidores. Por eso, empresas como Ipsos y Nielsen están invirtiendo en estas tecnologías, aunque en otras industrias se está dejando de invertir en el área. Con las salvaguardas necesarias ante las neurofalacias, se podría obtener un aporte importante, dado el acceso a experimentos en situaciones reales con el que cuentan estas empresas de investigación de mercado. A pesar de los problemas actuales, el neuromercadeo será parte del futuro del mercadeo como realidad o como esperanza.

Neuroliderazgo

Este enfoque ha despertado interés creciente por medio de conferencias, programas de formación gerencial, organizaciones relacionadas y publicaciones, con una inversión de miles de millones de dólares. Sin embargo, cuando se explora un poco el área críticamente, surge la inquietud sobre qué aporta la neurociencia a la práctica del liderazgo, más allá de fundamentar intervenciones y prácticas conocidas mediante la narrativa neurocientífica.

El neuroliderazgo, según el Instituto de Neuroliderazgo (www.neuroleadership.com), se propone conectar el conocimiento de neurociencia con los campos de desarrollo del liderazgo, el entrenamiento gerencial, la consultoría y la ayuda profesional (*coaching*). Ghadiri, Habermacher y Peters (2012) plantean que en el corazón del neuroliderazgo está la comprensión de las motivaciones básicas del ser humano, junto con su correlato neuronal. Loables propósitos, sin duda, pero esta aproximación al liderazgo tiene mucho de la psicología de siempre, y los problemas mencionados con respecto a la neurociencia.

Uno de los grandes exponentes del neuroliderazgo, David Rock, a quien se atribuye la creación del término, afirma que el libro de Daniel Goleman sobre inteligencia emocional es en realidad una explicación de neurociencia, y que por eso

fue tan exitoso (Fox, 2007). Pero si la teoría de la inteligencia emocional ha tenido algún éxito es por los resultados de sus aplicaciones, aparte de las especulaciones neurocientíficas. Otro asunto es que este éxito puede validar algunas hipótesis de la neurociencia.

Otro ejemplo es el de un programa del Instituto de Neuroliderazgo (2015) para mitigar los sesgos y mejorar la toma de decisiones. Cuando se explora uno de los métodos recomendados —el SEEDS, por las siglas en inglés de semejanza, conveniencia, experiencia, distancia y seguridad— es difícil observar el valor agregado de la neurociencia. El programa consiste en recomendaciones conocidas, basadas en diversos tipos de terapias cognitivo-conductuales. Lo mismo sucede con otro de sus enfoques para entender el comportamiento humano: SCARF, por las siglas de posición, certidumbre, autonomía, afinidad y justicia (Rock, 2008). Todos estos conceptos se manejan desde hace mucho tiempo en psicología social y comportamiento organizacional. Sus aplicaciones pueden ser efectivas, pero no hace falta conocimiento de neurociencia para determinar su eficacia, sino para construir una narrativa neurocientífica sobre su efectividad.

No toda la investigación en neuroliderazgo es de este estilo. Hay investigadores dedicados a integrar distintas disciplinas neurocientíficas, como la neurociencia cognitiva social y la neurociencia afectiva, en un marco conceptual que pueda nutrir la teoría y la práctica del liderazgo (Waldman, Balthazard y Peterson, 2011). Pero, a diferencia del neuromercadeo que tiene aplicaciones directas (como ver el efecto que tiene un producto en el cerebro cuando se le muestra a consumidores potenciales), la aplicación de la neurociencia al liderazgo es mucho más distante o indirecta.

Si la neurociencia está en su infancia, algunas de sus aplicaciones están en estados aún más prematuros. Por ello hay que extremar los cuidados y tener encendidas las alarmas del pensamiento crítico cuando se escuchan explicaciones basadas en la neurociencia, sobre todo en gerencia, actividad proclive a las modas y las exageraciones.

Preguntas para evaluar estudios de neuromercadeo

Dos expertos en neurociencia aplicada, Dan Ariely, del Centro para Neurociencia Cognitiva de la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke, y Gregory Bern, del Centro para Neuropolítica de la Universidad Emory, ofrecen una lista de recomendaciones para evaluar ofertas de empresas de neuromercadeo.

1. ¿Qué se va a ganar con la técnica? ¿Cuál es su ventaja sobre las técnicas tradicionales y cuál es su valor predictivo en ambientes reales? Hay que preguntarse qué se predice y con cuánta efectividad.
2. ¿Cuáles son las variables dependientes e independientes, qué se quiere predecir y con qué se quiere predecir? Un patrón de activación cerebral no tiene validez sino se correlaciona con otras medidas. Siempre es necesaria una medida de comportamiento para interpretar la activación cerebral.
3. ¿Cuál es el tamaño de la muestra? Hacen falta más de treinta sujetos, si se esperan diferencias entre sujetos. Una muestra mayor será necesaria si se utilizan varias condiciones o tratamientos experimentales.
4. ¿Cuán robustos son los hallazgos? Hay que probar con un subconjunto de la muestra que no haya sido usado.
5. ¿Se analizará todo el cerebro? Diferentes regiones necesitan diferentes umbrales para identificar activación. La activación en algunas regiones puede ser simplemente ruido al azar.
6. ¿Serán las regiones elegidas *a priori*? ¿Cuál es la justificación de esa elección? Conclusiones basadas en la activación de un área restringida del cerebro tienen poca capacidad predictiva sobre técnicas de comportamiento tradicionales.

Fuente: Ariely y Berns (2010).

REFERENCIAS

- Ariely, D. y Berns, G. (2010): «Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business». *Nature Reviews Neuroscience*. No. 11.
- Bennett, C. M., Miller, M. B., y Wolford, G. L. (2009): «Neural correlates of interspecies perspective taking in the post-mortem Atlantic salmon: an argument for multiple comparisons correction». *Neuroimage*. Vol. 47. Supplement 1.
- Carson, S. (2010): *Your creative brain: Seven steps to maximize imagination, productivity, and innovation in your life*. Hoboken: Wiley.
- Chang, L. J., Yarkoni, T., Khaw, M. W. y Sanfey, A. G. (2013): «Decoding the role of the insula in human cognition: functional parcellation and large-scale reverse inference». *Cerebral Cortex*. Vol. 23. No. 3.
- Doidge, N. (2015): *The brain's way of healing: remarkable discoveries and recoveries from the frontiers of neuroplasticity*. Nueva York: Viking Press.
- Evans, R. (1971): *Richard Evan's quote book*. Salt Lake City: Publishers Press.
- Fallon, J. (2013). *The psychopath inside: a neuroscientist's personal journey into the dark side of the brain*. Nueva York: Penguin.
- Fernández-Duque, D., Evans, J., Christian, C. y Hodges, S. D. (2015): «Superfluous neuroscience information makes explanations of psychological phenomena more appealing». *Journal of Cognitive Neuroscience*. Vol. 27. No. 5.
- Fox, C. (2007): «It's all in the mind». *The Australian Financial Review*. 9 de noviembre.
- Ghadiri, A., Habermacher, A. y Peters, T. (2012): *Neuroleadership: a journey through the brain for business leaders*. Berlín: Springer.
- Groarke, L. (2013): «Informal logic». *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*: http://plato.stanford.edu/archives/spr2013/entries/logic-informal/
- Hutzler, F. (2014): «Reverse inference is not a fallacy per se: cognitive processes can be inferred from functional imaging data». *NeuroImage*. No. 84. Enero.
- Klein, C. T. y Helweg-Larsen, M. (2002): «Perceived control and the optimistic bias: a meta-analytic review». *Psychology and Health*. Vol. 17. No. 4.
- LeDoux, J. (2015): «The amygdala is NOT the brain's fear center». *Psychology Today*: https://www.psychologytoday.com/blog/i-got-mind-tell-you/201508/the-amygdala-is-not-the-brains-fear-center.
- Lilienfeld, S. O. y Satel, S. (2013): *Brainwashed: the seductive appeal of mindless neuroscience*. Nueva York: Basic Books.
- Lindstrom, M. (2011): *Brandwashed: tricks companies use to manipulate our minds and persuade us to buy*. Nueva York: Crown Business.
- McCabe, D. P. y Castel, A. D. (2008): «Seeing is believing: the effect of brain images on judgments of scientific reasoning». *Cognition*. Vol. 107. No. 1.
- North, A. C., Hargreaves, D. J. y McKendrick, J. (1999): «The influence of in-store music on wine selections». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84. No. 2.
- O'Connor, C., Rees, G. y Joffe, H. (2012): «Neuroscience in the public sphere». *Neuron*. Vol. 74. No. 2.
- Poldrack, R. A. (2006): «Can cognitive processes be inferred from neuroimaging data?». *Trends in Cognitive Sciences*. Vol. 10. No. 2.
- Rock, D. (2008): «SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others». *NeuroLeadership Journal*. Vol. 1. No. 1.
- Scurich, N. y Shniderman, A. (2014): «The selective allure of neuroscientific explanations». *PLoS One*. Vol. 9. No. 9.
- Sharot, T. (2011): *The optimism bias: a tour of the irrationally positive brain*. Nueva York: Vintage.
- Vul, E., Harris, C., Winkielman, P., y Pashler, H. (2009): «Puzzlingly high correlations in fMRI studies of emotion, personality, and social cognition». *Perspectives on Psychological Science*. Vol. 4. No. 3.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A. y Peterson, S. J. (2011): «Social cognitive neuroscience and leadership». *The Leadership Quarterly*. Vol. 22. No. 6.
- Weinstein, N. D. (1980): «Unrealistic optimism about future life events». *Journal of personality and social psychology*. Vol. 39. No. 5.
- Weisberg, D. S., Keil, F. C., Goodstein, J., Rawson, E. y Gray, J. R. (2008): «The seductive allure of neuroscience explanations». *Journal of Cognitive Neuroscience*. Vol. 20. No. 3.
- Yarkoni, T., Poldrack, R. A., Nichols, T. E., Van Essen, D. C., y Wager, T. D. (2011): «Large-scale automated synthesis of human functional neuroimaging data». *Nature Methods*. Vol. 8. No. 8.
- Yarkoni, T., y Braver, T. S. (2010): «Cognitive neuroscience approaches to individual differences in working memory and executive control: conceptual and methodological issues». En A. Gruszka, G. Matthews y B. Szymura (eds.): *Handbook of individual differences in cognition*. Nueva York: Springer.

CONVERSACIÓN CON **MOISÉS NAÍM** Y **RAMÓN PIÑANGO**, EDITORES DE *EL CASO VENEZUELA: UNA ILUSIÓN DE ARMONÍA*

EL CASO VENEZUELA, TREINTA AÑOS DESPUÉS

Naím y Piñango coinciden en la necesidad de que las élites del país asuman plenamente su responsabilidad histórica y eviten emplear nociones tales como «responsabilidad» o «prudencia» como excusas para no correr riesgos.

En el marco del quincuagésimo aniversario de la fundación del IESA y el vigésimo aniversario de la creación de la revista *Debates IESA* fue organizado, con la participación del periodista César Miguel Rondón como conductor, un encuentro con Moisés Naím y Ramón Piñango, autores y editores de *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*, libro publicado por Ediciones IESA en 1984.

César Miguel Rondón: Considero conveniente conversar sobre la relación que pudiese existir entre el pasado y el presente. En 1984, cuando se publica el libro *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*, el país padece las secuelas del llamado «viernes negro». De forma abrupta termina el sueño de poseer la moneda más sólida del mundo. Cinco años después nos toca enfrentarnos al «Caracazo». Tengo algunas preguntas: ¿cómo concibieron originalmente el libro? ¿Por qué se fijaron en unos especialistas y en otros no? ¿Qué intención los llevó a trabajar en ese proyecto?

Ramón Piñango: Hubo un grupo de empresarios venezolanos que asistieron a un programa de verano en la Universidad Harvard. Allí conocieron a un profesor interesado en escribir un caso acerca de Venezuela, para luego discutirlo con sus alumnos, tal como se discute en una escuela de gerencia el caso de una compañía. De regreso al país, algunos de estos empresarios visitaron el IESA para plantear una réplica de la experiencia. El patrocinador del proyecto, Empresas Polar, por intermedio de Eduardo Quintero, apoyó el método sugerido por nosotros. Nos concentramos en seleccionar los temas, identificar los autores y fijar las instrucciones de trabajo. La principal exigencia fue que, sin renunciar al rigor académico, todos los textos debían estar redactados en un lenguaje accesible al lector no especializado; en otras palabras, nada de jergas. Contactamos a los autores, entre ellos expertos en empresas del Estado, fuerzas armadas, educación, salud y otras áreas. Se cumplió el lapso para la recepción de los textos. Moisés y yo los revisamos y sacamos nuestras conclusiones, que quedaron plasmadas en el capítulo final del libro. Esa es la historia.

Moisés Naím: En ese tiempo, Ramón y yo estábamos convencidos de que la armonía que había prevalecido en Venezuela era falsa, irrisoria. Cuando nos planteamos la estructura del libro nos interesaba indagar, por ejemplo, qué tenían en común el sistema de salud pública con la agricultura, la educación con las fuerzas armadas, la cultura con la macroeconomía o el sector privado.

Al final del estudio lo que encontramos fue un país que vivió un cambio extraordinario, uno de los más acelerados y veloces del mundo. Para tener una idea del asunto, la economía del «milagro alemán» había crecido cuatro por ciento anual, mientras que la economía venezolana creció al siete por ciento durante 23 años seguidos. En ese período, aumentó de manera sostenida el número de estudiantes universitarios, el número de camas de hospitales, el número de ciudades con más de veinte mil habitantes, el número de empresas, el número de agencias bancarias. Todo se aceleró.

Este fenómeno tan prolongado nos llamaba mucho la atención, porque, desde el punto de vista sociológico, ninguna sociedad puede cambiar tanto, y tan rápido, sin ver surgir en su seno conflictos, revoluciones, insurrecciones, rivalidades. Al contrario de lo que cabía esperar, en Venezuela durante ese tiempo no hubo

conflictos sociales. Ello nos llevó a preguntarnos: ¿de dónde viene esta armonía que, en teoría, no debería existir? La respuesta la escribimos, por supuesto, en el capítulo final: el petróleo.

El petróleo hizo posible un cierto estilo de decisión, extendió una fianza que cubría los costos sociales del proceso de desarrollo. El exceso de dinero permitió evitar choques y postergar conflictos. El procedimiento consistió en darles a todos todo lo que pedían todo el tiempo. Este modo de actuar impidió la creación de instituciones especializadas en la solución de conflictos.

El que vive de ilusiones

Rondón: ¿Cómo está Venezuela 31 años después de *El caso Venezuela*?

Piñango: En los últimos quince años se exacerbó la creencia básica del «hay para todos y todo es posible». Sobran los ejemplos: desde el saneamiento del río Guaire que serviría de balneario hasta la construcción de un gasoducto hasta la Patagonia.

Cuando Moisés y yo redactamos el capítulo final destacamos que la armonía nacional estaba prendida con alfileres o, peor aún, pegada, como se dice coloquialmente, con saliva de loro. Hacía falta desarrollar los mecanismos sociales de solución de conflictos. Había que fortalecer las diferentes instancias del sistema judicial y robustecer los concejos municipales. Hoy estamos pagando la ausencia de árbitros institucionales.

No faltará quien diga que tuvimos una Corte Suprema de Justicia capaz de destituir a un presidente. Sin embargo, esa Corte nunca gozó de una credibilidad unánime e indiscutida. Para muchos carecía de independencia. Y ese es el problema de fondo: en Venezuela nunca tuvimos una real separación de poderes. La gravedad de la actual situación se exacerba porque no tenemos árbitros. De hecho, existe la posibilidad de que por estos días estemos sustituyendo la vieja ilusión del caso Venezuela, es decir, la armonía, por otra nueva: la creencia en que nuestra sociedad cuenta con árbitros capaces de dirimir conflictos. Esta circunstancia puede llevarnos, en pocos meses, a experimentar una constatación terrible. Pero no quiero adelantarme tanto…

Rondón: ¿Qué año representa el verdadero punto de quiebre de la ilusión de armonía? ¿1983? ¿1989? ¿1992?

Naím: El punto de quiebre tiene relación con varios fenómenos: la caída de los precios internacionales del petróleo, el descrédito de los partidos tradicionales, la miopía intelectual de las élites, que no llegaron a apreciar el incremento de la pobreza, y la fragmentación política. Los medios de comunicación retrataban conflictos importantes en el sector empresarial, los sindicatos, las universidades, las fuerzas armadas. El país carecía de las instituciones y de los hábitos para solucionar, de una manera sensata, tantos problemas.

Es un lugar común argumentar que el presidente Chávez tuvo el tino de hacer de la desigualdad económica y social el principal punto de preocupación. Es cierto, la Venezuela de los ochenta y noventa era muy desigual. Pero si Chávez hubiera tenido absoluta razón, y la desigualdad fuese el único factor relevante para el análisis, ¿cómo se explica que sociedades mucho más desiguales que la venezolana, por ejemplo, la chilena, la colombiana o la brasileña, campeona del mundo en desigualdad, no pasaron por lo mismo? De ser totalmente cierta la hipótesis de que el problema venezolano se reducía a la desigualdad económica, entonces otros países vecinos, con problemas más agudos de injusticia, exclusión y desigualdad, debieron haber padecido mucho antes que nosotros estallidos sociales y políticos.

Naím: « El petróleo hizo posible un cierto estilo de decisión, extendió una fianza que cubría los costos sociales del proceso de desarrollo. El exceso de dinero permitió evitar choques y postergar conflictos. El procedimiento consistió en darles a todos todo lo que pedían todo el tiempo. Este modo de actuar impidió la creación de instituciones especializadas en la solución de conflictos»

Rondón: Vamos a recapitular. En un momento específico de la historia contemporánea, el pegamento institucional, la «saliva de loro» de la que nos habló Ramón Piñango, empieza a ceder. Uno de los puntos más polémicos llegó cuando el presidente Carlos Andrés Pérez fue defenestrado por vía judicial. Aún hoy se cuestiona la transparencia del fallo. Algunos plantean la tesis de una confabulación de diversos sectores: capitanes de medios de comunicación, directivos de partidos políticos (incluidos dirigentes de Acción Democrática, el partido de gobierno) y empresarios descontentos con las políticas de apertura comercial. En ese contexto, la colectividad dirige la mirada hacia el fenómeno político de Hugo Chávez, quien ya estaba ganado para la estrategia electoral de acceso al poder planteada por Luis Miquilena. Insisto: ¿dónde estuvo el verdadero punto de ebullición?

Moisés Naím

Piñango: Las tensiones sociales se exacerbaron. El aparato político estaba funcionando mal. Hubo toda una manipulación con la Corte Suprema de Justicia para sacar a Carlos Andrés Pérez del poder. En las élites del país bullía el descontento por las medidas de apertura económica aplicadas por técnicos y economistas del gabinete ministerial. La caída de popularidad del presidente Pérez se interpretó como una oportunidad para torcer el rumbo de las reformas.

No vengan, pues, las élites venezolanas a decir ahora que fue un problema del pueblo. Fueron las élites quienes no

Fotografía: cortesía de Moisés Naím

asumieron plenamente su responsabilidad social e histórica. No se trata de defender aquí la gestión ni el estilo de liderazgo de Carlos Andrés Pérez, pero ciertamente se vivía una confluencia de procesos complicados. Es muy difícil identificar una sola causa del agravamiento de la crisis. Se fueron sumando diversas circunstancias que colapsaron al país, y llegó Hugo Chávez Frías para aprovecharlas y capitalizarlas electoralmente.

Rondón: Me viene a la memoria *La rebelión de los náufragos*, de la periodista Mirtha Rivero. El libro es un extenso reportaje sobre los años que precedieron al chavismo. En sus páginas se lanzan unos cuantos dardos muy certeros, y no quisiera desaprovechar la presencia de Moisés Naím, exministro de Carlos Andrés Pérez, para preguntarle su opinión acerca de lo relatado en la obra de Mirtha Rivero.

Naím: Aún hoy, cuando analizo los acontecimientos de febrero del año 1989, sigo perplejo. Es cierto que quienes estábamos en el gobierno incurrimos en errores importantes; pero hubo una desproporción entre nuestras fallas y las consecuencias negativas de las medidas.

La Venezuela de finales de los años ochenta era un país cuyos principales sectores no estaban dispuestos a apoyar un proceso de reforma; entre otras razones, porque no lo consideraban necesario. Recuerdo que en el marco del ajuste de febrero de 1989 los ministros del área económica tuvimos varias sesiones de trabajo con diferentes sectores. Ninguno de nuestros interlocutores entendía realmente la grave situación que atravesaba el país. La gente tenía la ilusión de que era posible continuar con un modelo de gestión basado en la abundancia petrolera; una abundancia de divisas que ya en ese momento no existía. En medio de la debacle, había una oportunidad de modernizar al país y su economía, eliminar la discrecionalidad, madre de la corrupción, y aumentar la competitividad. Es muy posible que el gobierno de Pérez haya errado en la forma de aplicar las medidas, pero también existe la posibilidad de que la sociedad venezolana de ese tiempo solo tenía interés en hablar de más de lo mismo.

No se olviden de los incentivos

Rondón: Ramón Piñango habla de unas élites irresponsables y Moisés Naím describe a un país que se negaba a aceptar el fin de los tiempos de abundancia, el fin del «tá'barato, dame dos». Sale Carlos Andrés Pérez del poder. Llega la presidencia de Ramón J. Velásquez y después el segundo mandato de Rafael Caldera, período casi de transición. Tal fue el contexto histórico en el cual irrumpe la candidatura de Hugo Chávez Frías, quien ofrece refundar el país. Todos los revolucionarios padecen de ese complejo de Adán…

Piñango: Hubo debilidad institucional en el ámbito público y también en el privado. En la actualidad, se han puesto de moda las expresiones «bachaqueo» y «bachaqueros»; pero estos términos no expresan realidades auténticamente novedosas. Desde hace larguísimo tiempo se ha venido «bachaqueando». En el pasado, por ejemplo, hubo empresarios «bachaqueros» y cámaras gremiales que se prestaron al «bachaqueo». Puedo mencionar el «bachaqueo» que hubo con los créditos de la Corporación Venezolana de Fomento: unos empresarios pagaban comisiones para obtener financiamientos que luego no honraban ante el Estado. Ahora resulta que un sector elitesco está descubriendo el «bachaqueo» de los pobres, cuando muy poco, si algo, dijo del «bachaqueo» de los ricos.

Naím: «Hoy la recuperación de la percepción de armonía luce muy difícil, porque significa que diferentes grupos de la sociedad acepten hacer las paces con sectores que les producen aprensión. Incluso, se percibe mucho odio. Un país dividido tiene un futuro poco esperanzador»

Naím: El asunto del «bachaqueo», tanto el ejecutado por las mayorías como el de las élites empresariales, responde a una estructura de incentivos. Los empresarios se aprovecharon de los préstamos de la Corporación Venezolana de Fomento, más que por ser corruptos, porque existían incentivos para hacerlo, además del clima de impunidad para los insolventes.

Hay personas que adoptan un criterio moralista o culturalista al explicar la corrupción y la impunidad. Prefiero pensar, en cambio, que las personas se comportan de acuerdo con el sistema de incentivos existente en una sociedad. Cuando el gobierno permite una diferencia de tasas de cambio que oscila entre 6,30 y 700 bolívares por dólar produce los incentivos para que se multipliquen los negociados y las corruptelas. No es un asunto cultural o moral.

Piñango: Moisés señala los peligros de entrar en un discurso moralista. Acepto su recomendación, entre otras cosas, porque en el fondo coincido con su punto de vista. El fenómeno del «bachaqueo» es muy buena señal. ¿En qué sentido? En el sentido de que, dado los actuales incentivos, el «bachaqueo» expresa una conducta racional por parte de la gente más humilde. Hace un tiempo apareció la noticia de que en el estado Zulia algunas maestras habían optado por subcontratar, de su bolsillo, a suplentes, pues la actividad de «bachaqueras» les permitía sufragar ese costo y, además, hacerse de un ingreso extra al percibido por el ejercicio de su profesión. La conducta de estas maestras zulianas es, en términos microeconómicos, totalmente racional, porque ellas, al igual que el resto del país, tratan de sobrevivir en un contexto de alta inflación y sueldos míseros. Y allí es donde está el punto: dado los bajísimos salarios, la conducta verdaderamente irracional sería no «bachaquear». De hecho, si aquí nadie «bachaqueara» yo sería el primero en decir: «Vámonos de Venezuela. Aquí no somos racionales».

Corrupción sin democracia

Naím: Quisiera hacer un comentario acerca de Hugo Chávez como fenómeno electoral. Es verdad lo que dijo Ramón acerca de la extrema debilidad institucional de la Venezuela de 1998. Sin embargo, sería mezquino no reconocer que Hugo Chávez fue en vida un político extraordinario. En América Latina casi ningún líder puede emular su habilidad mediática, que se potenciaba al calor de otros rasgos personales: intuición política, falta de escrúpulos, empatía y conocimiento del mundo militar. Cuando uno piensa en ese país de 1998, sumido en una profunda crisis, hay que señalar que hubo un elemento de suerte —o de mala suerte— con la aparición de un líder carismático de características excepcionales. Desde mi perspectiva, tuvimos muy mala suerte.

Piñango: Comparto la tesis de la llegada de un líder excepcional, pero la matizo con la siguiente observación: la llegada de Chávez se produjo en el contexto de un inmenso vacío institucional. Y si bien

reconozco en Chávez a un gran comunicador y dirigente carismático, a veces me pregunto qué suerte habría tenido de no haber contado con la gran chequera petrolera. ¿Hubiese tenido Chávez la misma popularidad con un petróleo a ocho dólares, como le tocó a Rafael Caldera en su segundo gobierno? Nunca tendremos la respuesta para esta pregunta.

Rondón: En una oportunidad Gonzalo Barrios llegó a decir que en Venezuela, dada la gran impunidad, no había razones para no robar. Con el paso del tiempo, el problema se ha agravado. ¿Habrá alguna manera de atenuar la corrupción? Digo, porque por allí se nos están yendo cantidades mil millonarias de dólares.

Naím: Por supuesto que sí. La solución es muy conocida. Se llama «democracia», se llama «instituciones de pesos y contrapesos», se llama «sistema judicial confiable»… Los actuales montos de la corrupción tienen mucho que ver con la desaparición de los pesos y los contrapesos. Si uno repasa la historia puede apreciar que Venezuela no era más corrupta que Brasil, no era más corrupta que México, no era más corrupta que Argentina. Existía una Contraloría General de la República con actuaciones esporádicas, espasmódicas; pero algo hacía. En la actualidad ni siquiera existe esta especie de consuelo. El corrupto está convencido de la impunidad de su acción delictiva; circunstancia que ha llevado a la exacerbación que vivimos actualmente, de robos de cantidades macroeconómicas. Cuando comparamos el presente con el pasado encontramos que los escándalos de corrupción de la era democrática eran por montos ridículos, irrisorios. Hoy hablamos de miles de millones de dólares embolsillados. En resumen, la corrupción existe en todos los países y la solución es la democracia.

Rondón: Tengo una pregunta para Ramón Piñango: ¿las élites habrán entendido lo sucedido en Venezuela los últimos 16 años? ¿Los militares lo habrán comprendido? ¿Incluso los ciudadanos habrán cobrado conciencia de la historia reciente?

Piñango: Tengo importantes dudas.

Rondón: ¿Por qué?

Piñango: Porque no veo un esfuerzo de las élites de oposición de aprovechar la racionalidad dominante. No entienden al país sino a partir de explicaciones culturalistas. Toda la culpa la tiene el pueblo, porque tiene todos los vicios y ninguna virtud. Hay una recriminación constante contra el venezolano común, que hace fácil augurar que la oposición no llegará muy lejos. Usted no puede liderar a un colectivo al que desprecia. De hecho, nadie puede liderar a alguien que desprecie. Tiene que haber, por parte del líder, un reconocimiento del valor del seguidor, de su realidad, de lo necesario de su aporte para construir algo valioso. Venezuela pide un liderazgo político dispuesto a escuchar, a tolerar puntos de vistas diferentes. Es una tarea urgente. Lo que viene para el país es durísimo. Creo, de hecho, que aún no hemos visto lo peor. Estamos a muy pocos meses de ver lo peor.

Rondón: El futuro que describe exige un liderazgo valiente, de mucho peso moral e intelectual.

Piñango: Tiene que ser un liderazgo dispuesto a correr riesgos.

Rondón: Hace unas semanas en mi programa hice un foro sobre el manejo del dinero en la cotidianidad. Entrevisté a dos expertos: la economista María Inés Fernández y el profesor Carlos Jaramillo. La conclusión fue tan sencilla como aterradora: los venezolanos deberán prepararse para ser pobres por muchos años. Le pregunto al autor de *El fin del poder*, Moisés Naím, ¿dónde puede encontrar este país desbaratado el liderazgo que le permita avanzar con una visión prospectiva de unas cuantas décadas?

Piñango: «En Venezuela nunca tuvimos una real separación de poderes. La gravedad de la actual situación se exacerba porque no tenemos árbitros»

Naím: Es una pregunta que no tiene respuestas fáciles. La situación es insostenible. Cabe la posibilidad de que empeore, pero también de que a partir de determinadas medidas se revierta la tendencia actual. Las magnitudes alcanzadas por la inflación y la escasez, más la inseguridad, hacen muy difícil suponer que no vaya a pasar nada. Por lo tanto, resulta un pronóstico fácil vaticinar que esto no es sostenible.

Ramón Piñango

Otro pronostico fácil, y sustentado en mis investigaciones para *El fin del poder*, es la imposibilidad de adivinar los nuevos liderazgos. Los líderes aparecen en los lugares más impredecibles, más improbables. En mi libro echo mano de la idea de los «micropoderes» para describir a los líderes emergentes, que logran enfrentarse con éxito a los poderes tradicionales, a los megajugadores de siempre. Por ejemplo, el 4 de febrero de 1992 el teniente coronel Hugo Chávez encarnaba un «micropoder». Nadie lo conocía antes del golpe militar. Apareció repentinamente y con el tiempo se transformó en una potencia que, a su vez, constituyó un «macropoder» que cambió a Venezuela. Es razonable pensar que en el futuro inmediato aparezcan en Venezuela otros «micropoderes», un elenco de personajes que nadie conoce aún, por provenir de ambientes de poca repercusión pública, pero con las habilidades de liderazgo indicadas para sacar a Venezuela de este atolladero. Además, la dimensión de la crisis exige que la sociedad se aferre a la esperanza de conseguir la armonía entre sus miembros.

Si tuviésemos que escribir un libro que explique lo sucedido en el período posterior a la publicación de *El caso Venezuela* bien pudiera llamarse, en un

Fotografía: Laura Morales Balza

juego de palabras, «El ocaso de Venezuela». Venezuela ha sido derruida de muchas maneras. Hoy la recuperación de la percepción de armonía luce muy difícil, porque significa que diferentes grupos de la sociedad acepten hacer las paces con sectores que les producen aprensión. Incluso, se percibe mucho odio. Un país dividido tiene un futuro poco esperanzador. Hace falta un grado superior de convergencia, de capacidad para trabajar juntos, de buscar soluciones colectivas. Recuperar al país con una sociedad de divisiones exacerbadas será muy difícil. Nuestro problema radica, precisamente, en que ha sido la exacerbación del conflicto, la ruptura de la armonía social, lo que le ha posibilitado al chavismo construir un sistema de gobierno, no así un país en calma, sin problemas de gobernabilidad.

Lo que tenemos actualmente en Venezuela es un gobierno que está saqueando al país, con la complicidad de sus socios y jefes cubanos. Un gobierno que apela al conflicto permanente y a la satanización de quienes no piensan como ellos, a partir de técnicas propagandísticas extraídas de la peor tradición autoritaria del siglo XX.

Los militares también juegan

Rondón: ¿Qué papel pueden tener los militares en la superación de la actual crisis?

Piñango: Desconozco el mundo militar. No sé qué está pasando allí. Ahora bien, me niego a creer que todo sea armonía. Me resisto a pensar que sea una isla en relación con el resto del país. «Repugna a la razón», para decirlo con una frase muy empleada en los libros de religión de cuando estudié bachillerato.

Naím: En cuanto al tema militar, pienso que sería de gran utilidad analizarlo a la luz de la estructura de incentivos. El gobierno de Maduro y sus asesores cubanos entienden a los militares como la amenaza más importante para el objetivo de retener el poder y proseguir con el saqueo. Los militares son quienes tienen los fusiles, los cañones y los aviones. Por lo tanto, tener el control del estamento militar es una prioridad interna para Nicolás Maduro y una prioridad externa para el gobierno de Cuba, que teme que un golpe militar ponga una administración que no le siga regalando petróleo. Por consiguiente, cabe suponer que el gobierno cubano debe estar dedicando sus mejores talentos de espionaje e inteligencia policial a garantizar que en las fuerzas armadas venezolanas no haya disidencias, subversiones ni conspiraciones.

Piense por un momento como un oficial. Si usted no muestra un gran fervor revolucionario, si no está dispuesto a gritar consignas chavistas en los desfiles castrenses, si no coopera en la entrega de información, usted probablemente será enviado a una remota guarnición, donde hay poca comida y no hay muchos fusiles. Si, por el contrario, es un admirador del régimen, que aplaude cada vez que aparece un político chavista o un dirigente cubano, usted y sus familiares serán entonces remunerados, gratificados, financiados y subsidiados. Por supuesto que deben existir militares indignados, ofendidos, humillados, que sufren por estar de rodillas frente a una fuerza extranjera, con la connivencia de unos líderes venezolanos ocupados en expoliar al país. Pero es muy poco lo que pueden hacer, porque en este momento están siendo controlados con la mejor tecnología represiva de un Estado policial, como el de Cuba, con medio siglo de experiencia.

Piñango: Lo que quiero comentar, y tal vez tenga alguna afinidad con el tema militar, es la urgencia histórica de que las élites no sigan evadiendo la realidad. Deben ser más valientes. ¡Cómo es posible que frente a la tragedia de nuestra economía, caracterizada por alta inflación, escasez y pérdida del poder adquisitivo, la única ocurrencia de algunas cámaras privadas sea echarle la culpa de la crisis a Dólar Today!

Más que prudencia de las élites del país noto un deseo de no meterse en líos. El miedo en las actuales circunstancias es una gravísima irresponsabilidad. Espero de las élites de este país que dejen de evadir la realidad y asuman responsabilidades.

Rondón: ¿Cuál es la palabra que mejor define el actual estado de cosas?

Piñango: «Caos» es la palabra más cercana. Una de mis mayores preocupaciones es la inseguridad. La delincuencia se está consolidando como un poder emergente en la sociedad venezolana. Me sorprende que muy pocos analistas señalen las implicaciones de la actual tendencia de los grupos delictivos a agruparse en megabandas, controlar territorios e imponer cobros de vacunas y rescates. Estas bandas, quién lo duda, forman parte ya del sistema nacional de poderes, de la dinámica del poder. A esto se agrega el drama de la economía nacional. Ante este cuadro, surge la inevitable pregunta: ¿es posible comenzar la recuperación del país con este régimen? La respuesta para mí es obvia: no.

Naím: Quizá, para retomar el origen de esta actividad, el trigésimo primer aniversario de la publicación de *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*, diría que sin la participación de los mejores, sin el activismo de todos, toda tarea de reconstrucción será más difícil. Hay que votar en diciembre y cada vez que se pueda. Hay que luchar por la democracia. Puede sonar ingenuo, pero no hay otra alternativa.

Rondón: ¿Qué dice Ramón Piñango?

Piñango: También creo que hay que votar en las parlamentarias. Las parlamentarias constituyen un formidable supuesto, una hipótesis, y hay que luchar para hacerla realidad.

TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

Alejandro Moreno, Alexander Campos, Mirla Pérez y William Rodríguez

Ediciones IESA

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

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delicuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

J-00067547-3

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

La clave del conocimiento
es nunca dejar de alimentarlo

Es el momento de conocer las Maestrías del IESA

Beneficios de estudiar en el IESA:

- Somos la única institución en Venezuela con tres acreditaciones internacionales.

-Formación con visión latinoamericana y contexto global.

- Aprendizaje centrado en el participante (casos reales, simulaciones y dinámicas).

- Insuperables opciones de financiamiento a través de la banca privada.

Para mayor información

+58 (0212) 555.4396 admisiones@iesa.edu.ve
+58 (0212) 555.4397 www.iesa.edu.ve
+58 (0212) 555.4354 www.iesa.edu.ve/admision
+58 (0212) 555.4371 @maestriasiesa

AACSB ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
EFMD EQUIS ACCREDITED

LOS BENEFICIOS DE LA MEDITACIÓN: PRUEBAS CIENTÍFICAS

La meditación produce transformaciones neurológicas y genéticas de inmensa efectividad en el desempeño individual y social, y de gran trascendencia en las prácticas profesionales de *coaches*, médicos, psicólogos clínicos, educadores, formadores de líderes, gerentes, terapeutas, empresarios, consultores organizacionales y agentes de cambio.

Alfredo C. Ángel

EN LOS CÍRCULOS científicos en general, y específicamente entre muchos integrantes de la comunidad médica mundial, desapareció la resistencia contra la meditación y su utilidad como herramienta para el rediseño de la estructura del cerebro: la meditación produce transformaciones neurológicas y genéticas de inmensa efectividad en el desempeño individual y social, y de gran trascendencia en las prácticas profesionales de *coaches*, médicos, psicólogos clínicos, educadores, formadores de líderes, gerentes, terapeutas, empresarios, consultores organizacionales y agentes de cambio. El número de investigaciones publicadas sobre los beneficios tangibles de la práctica de atención consciente o plena (*mindfulness*), mediante la meditación como herramienta primordial, pasó de cero en 1980 a 477 en 2012; es decir, en 32 años se produjeron aproximadamente quince investigaciones por año. Actualmente hay más de veinte estudios en progreso en el Centro para Investigar Mentes Saludables, del Centro Waisman, de la Universidad de Wisconsin, dirigidos por Richard Davidson, sobre cómo transforma la meditación la estructura del cerebro y la estructura genética del ser humano (http://www.investigatinghealthyminds.org).

El origen de la atención plena como disciplina contemplativa se remonta a 1979 cuando Jon Kabat-Zinn, profesor emérito de la Universidad de Massachusetts, crea su famoso Programa de Reducción de Estrés Basado en Atención Plena. Su impacto en la salud física y mental de pacientes crónicamente enfermos —pacientes terminales o a punto de realizárseles un trasplante, depresivos y con diversas patologías— hacía comparables las prácticas de meditación con las intervenciones psicológicas y farmacológicas de la medicina tradicional, si bien para entonces no existían estudios científicos que validaran tales comparaciones (www.jonkabat-zinn.com; www.umassmed.edu).

Alfredo C. Ángel, *coach* internacional certificado y consultor gerencial internacional.

La atención plena es un resultado que se logra con la práctica de la meditación (callar la mente): una disciplina contemplativa (https://www.youtube.com/watch?v=ldwQhM62IzY). Contemplar significa poner atención intencionada en algo. Contemplar es desapego mental, ausencia de interferencias, tales como ruidos externos, sensaciones corporales, pensamientos y emociones en la mente. Un estado contemplativo es un estado neurológico que se caracteriza por un vacío de contenidos y formas: la mente está totalmente callada. Cuando esto ocurre, el silencio se hace profundamente presente. Meditar es la acción de estar presente en el silencio de todo, es estar entre pensamientos. Estar presente en completo silencio es estar presente en la majestad de la propia presencia (https://www.youtube.com/watch?v=n12wV_c4vNM).

A la caza de pruebas científicas

La investigación presentada en 2013 por Perla Kaliman, doctora en bioquímica y biología celular de la Universidad de Barcelona, España, aporta los datos más impactantes de la meditación como medio para el tratamiento de la inflamación crónica de las células (http://www.elcorreodelsol.com/articulo/perla-kaliman-la-meditacion-actua-sobre-los-genes). La inflamación, y su consecuente creación de dolor, es la puerta de entrada a cualquier enfermedad del cuerpo humano, sea esta crónica o no. El estudio muestra que la meditación es un poderoso mecanismo para desacelerar, detener y cambiar los procesos inflamatorios en las células. Se investigaron los efectos de un día de práctica de meditación basada en atención plena en un grupo de meditadores, comparados con un grupo de personas que no eran meditadoras (grupo control) en un ambiente tranquilo. En cuestión de horas, los meditadores mostraron diferencias en la activación de genes y proteínas presentes en células de la sangre que no estaban presentes en las muestras de sangre del grupo control. El grupo de meditadores presentó una disminución significativa de la activación de los genes que actúan como fármacos en tratamientos antiinflamatorios y analgésicos en el cuerpo humano. Estos mecanismos moleculares son responsables del potencial terapéutico del entrenamiento en la práctica de la atención plena, porque actúan como antiinflamatorios, incrementan la resistencia al estrés y fortalecen la respuesta inmunológica. El estudio fue realizado en colaboración con el equipo de referencia mundial en el área de neurociencia afectiva que dirige Richard Davidson (http://www.investigatinghealthyminds.org/pdfs/KalimanRapidPNEC.pdf).

Las investigaciones del médico internista Deepak Chopra y su equipo sugieren que la meditación activa el mecanismo de sanación regenerativa del cuerpo humano denominado homeostasis: restablece el equilibrio armónico de las células, roto por procesos inflamatorios que resultan del estrés y las enfermedades (http://www.chopra.com). Callar la mente es estar en el silencio de todo. Esa energía que deja de utilizarse en la atención angustiosa y estresante de ruidos externos (demandas, presiones, incomprensiones, desencuentros, ambiente de hostilidad, colas, ansiedad, angustia, resentimiento, odio, escasez de productos, violencia social, deudas, flujo

Fotografía: Pixabay

de caja deficitario), sensaciones corporales, pensamientos y emociones se reinvierte en cada célula del cuerpo, y se enciende esa maravillosa máquina de regeneración celular llamada homeostasis: mecanismo creador de balance, armonía e integración sistémica, que multiplica los neurotransmisores dopamina y serotonina en el torrente sanguíneo, y construye profundos estados personales de serenidad y tranquilidad regenerativos. Mientras más se repite la creación de silencio con la meditación, y más recurrente es su práctica, mayor es la sanación de las células producto de su regeneración (https://www.youtube.com/watch?v=_t411bZ32ow).

La posibilidad de activación voluntaria del mecanismo regenerador de la homeostasis mediante la meditación cobra relevancia extraordinaria a propósito de una característica estructural del cerebro humano: está «cableado» para prestar atención recurrente y con un alto grado de veracidad a lo negativo, a las amenazas y al peligro por una razón biológica de primer orden (supervivencia). Lamentablemente, esto no es conocido de forma social, lo que conduce al lugar común de las autodescalificaciones silenciosas del tipo «es que soy muy negativo» o a juicios hacia las personas como «es que fulano es muy pesimista». Ciertamente, para el cerebro sobrevivir es más importante que ser feliz y disfrutar. En consecuencia, la recurrencia del foco de atención en lo negativo —en lo que falta, en lo que no se ha hecho o en lo que está pendiente— es una fuente diaria y poderosa de estrés, angustia y ansiedad, dada la forma natural como el cerebro interpreta la incertidumbre y las amenazas del entorno. La atención plena que se logra con la meditación es una forma de instrumentar la protección de la propia felicidad, de la salud y de la efectividad en la actuación personal y profesional.

Contemplar significa poner atención intencionada en algo. Contemplar es desapego mental, ausencia de interferencias, tales como ruidos externos, sensaciones corporales, pensamientos y emociones en la mente

Las investigaciones presentadas en 2011 por Sara Lazar, psiquiatra del Hospital General de Massachusetts y profesora de psicología de la Escuela de Medicina de Harvard, muestran las transformaciones neurológicas que produce la meditación en el cerebro humano (https://www.youtube.com/watch?v=m8rRzTtP7Tc). La meditación fortalece el autocontrol y la habilidad para dirigir la atención y la conducta con intención y propósito, suprimir las respuestas emocionales inapropiadas y optar por conductas flexibles ante lo inesperado. Esto es posible porque los meditadores, en oposición a los no meditadores (grupo control), presentan mayor actividad neurológica en la corteza circular anterior (CCA), estructura del cerebro localizada en lo profundo del lóbulo frontal, detrás de la frente, donde residen la capacidad para tomar decisiones y manejar la incertidumbre, la capacidad para aprender de las experiencias y la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. A las personas que sufren de tendencia a la depresión, los dolores crónicos, el pesimismo, la impulsividad y la agresividad hasta por las cosas más sencillas, se les activa menos y más lentamente la CCA, como resultado de débiles conexiones neuronales en esa estructura cerebral. Las personas que practican meditación producen cambios en la CCA de su cerebro para su autorregulación, lo que implica conductualmente tomar mejores decisiones, mantenerse enfocado ante la adversidad y responder de forma positiva a emboscadas emocionales. A este fenómeno neurológico se le denomina resiliencia emocional (https://www.nmr.mgh.harvard.edu/~lazar/).

Las investigaciones de Lazar y sus colegas también muestran que la meditación incrementa la materia gris de la corteza prefrontal, que es el centro de la memoria de trabajo, el análisis y las decisiones ejecutivas. Con la edad, la corteza cerebral se va encogiendo por el deterioro de la conectividad neuronal. Sin embargo, el grupo de meditadores estudiados, con promedio de edad sobre los cincuenta años, tenía la misma cantidad de materia gris que jóvenes de 25 años, en oposición al grupo de no meditadores. Es decir, la meditación incrementa la materia gris y previene la declinación de la efectividad de la estructura cortical del cerebro.

En otro estudio de Lazar y su equipo se invitó a un grupo de personas no meditadoras regulares, se les realizó la exploración de escáner del cerebro y luego se les entrenó en meditación con un programa de ocho semanas, durante las cuales meditaban entre treinta y cuarenta minutos diarios. Al final de las ocho semanas se les realizó de nuevo la exploración con el escáner. Los hallazgos fueron reveladores: la estructura cerebral denominada hipocampo —asociada con el aprendizaje de la experiencia, el uso de la memoria y la regulación de las emociones— había crecido significativamente, mientras que personas no meditadoras (grupo control) con tendencias depresivas, irritables e impulsivas, o con síndrome de estrés postraumático, por ejemplo, tenían menos materia gris en el hipocampo.

Otra área cerebral clave en la que se identificó un crecimiento notable de la materia gris, en comparación con el grupo control, fue la juntura parietal-temporal (encima de los oídos), que es responsable de la creación de perspectiva y empatía en el ser humano. Finalmente, la amígdala, la estructura del cerebro responsable del mecanismo automático de ataque-huida y del circuito del miedo y el pánico, evidenció una notable correlación entre su tamaño y la disminución del estrés. Es decir, mientras menor es el estrés reportado por las personas que practican meditación menor es el tamaño de la amígdala y, en consecuencia, menor es la irritabilidad, la impulsividad y el descontrol emocional de la persona. Lo más importante de este hallazgo es que el cambio en el tamaño de la amígdala producido por la meditación es irreversible: aunque el entorno no cambie y se mantenga estresante e incierto, la amígdala no varía su tamaño, a diferencia de lo que ocurre en los experimentos con ratones de laboratorio, cuya amígdala se mantiene grande; porque, en oposición a los humanos, los ratones no meditan.

La revista *Scientific American* publicó en noviembre de 2014 un artículo que resume de forma muy clara las investigaciones mundiales más significativas sobre los beneficios de la meditación y las investigaciones de Richard Davidson. El artículo presenta una explicación detallada de los diferentes estudios realizados y sus hallazgos sobre el impacto de la meditación en la transformación del cerebro y la conducta humana (Ricard, Lutz y Davidson: «Mind of the meditator», *Scientific American*, No. 40, 2014).

En 2012 Davidson subió a YouTube una conferencia en la que presenta los hallazgos más recientes sobre el cerebro de los adolescentes. Como es sabido, la adolescencia es un período de la vida caracterizado por grandes cambios. A diferencia de lo que ocurría en el pasado, en el mundo de hoy la pubertad ocurre de manera cada vez más rápida y temprana, en tiempo y edad, tan temprano como a los nueve años. Pero los sistemas cerebrales denominados «sistemas de materia blan-

ca» ubicados en la corteza prefrontal maduran cada vez más y más tarde, a la edad de 25 años, que es cuando neurológicamente termina la adolescencia. En consecuencia, el desarrollo cognoscitivo —en particular el desarrollo de los sistemas clave para la regulación de las emociones, la atención, la voluntad, el análisis, la identificación de criterios, las decisiones, la acción y la conducta, ubicados en la corteza prefrontal y la amígdala, que guardan una fuerte correlación con la edad, la experiencia y el comportamiento— está alarmantemente rezagado con respecto a la velocidad de desarrollo de la pubertad. ¡La brecha es enorme! Y en esto consiste el problema de la adolescencia.

¿Cuáles son las implicaciones de este descubrimiento para los directores de colegios, docentes, padres, formadores de líderes jóvenes, *coaches* y consejeros? ¿Debe ser este problema bien comprendido por ellos? ¿Cuáles son las implicaciones de este problema para la atención de los adolescentes etiquetados de «mala conducta», «inseguros», «dispersos», «desordenados» o «hiperquinéticos»? De acuerdo con las investigaciones de Davidson, las consecuencias de este descubrimiento son escalofriantes: un incremento de 400 por ciento en la mortalidad de adolescentes en Estados Unidos, de acuerdo con el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades: muertes causadas por factores relacionados con el comportamiento (abuso de drogas, conducir en estado de ebriedad, exceso de confianza, toma de riesgos sin anticipación del peligro, violencia de calle, deserción escolar, asesinatos en los colegios, depresión crónica, mal humor), conductas que son previsibles (https://www.youtube.com/watch?v=csFp21rzOtw).

Para atender este desafío se están realizando, en Estados Unidos, programas prácticos de entrenamiento continuo en meditación de atención plena, que requieren formar hábitos en la mente del adolescente para acelerar el desarrollo y la maduración del cerebro (materia blanca), basados en investigaciones de la neurociencia sobre los beneficios de la práctica de la meditación de atención plena. ¿Qué se logra con estos programas de meditación de ocho semanas para los adolescentes?

- Trasformación genética con impacto regenerativo en las células del cuerpo (homeostasis).
- Incremento de la producción de materia blanca en la corteza prefrontal: mayor madurez en el adolescente (fuerza de voluntad, músculo para el enfoque, exclusión de la dispersión).
- Incremento de armonía, lucidez y confianza personal para tomar decisiones bajo presión.
- Incremento de la estabilidad emocional y la autodirección para actuar con efectividad, concentración, alegría y enfoque.

¿Cómo afectan estos hallazgos la práctica de los agentes de cambio?

La experiencia y las investigaciones en consultoría del cambio organizacional y personal, *coaching* y desarrollo organizacional sugieren que el cambio no es doloroso ni complicado. Lo doloroso y complejo es la resistencia al cambio, la imposibilidad inconsciente de identificar, detener y redirigir eso que «me impide cambiar», ese fenómeno humano que resulta de hábitos mentales engranados por largo tiempo en las redes neurológicas de las personas.

La meditación enseña a líderes, gerentes, empresarios, emprendedores, padres, madres, docentes, parejas, adolescentes, profesionales y personas en general, a observar desde afuera los propios pensamientos y emociones, sin identificarse ni ser secuestrados por ellos. Tal toma de distancia es una palanca operativa para identificar y eliminar ese poderoso estrés inconsciente (freno psicológico) que activa la resistencia al cambio. Al ocurrir esto, la propensión al cambio se desbloquea, el contrato psicológico con el compromiso de cambiar se fortalece, se hace posible que la persona esté más presente en el momento actual del cambio (ni en el pasado ni en el futuro), lo que reduce significativamente la presencia y la intensidad de la ansiedad y el estrés asociados con la resistencia al cambio. *Coaches* profesionales, consultores organizacionales, entrenadores de experiencias de aprendizaje y terapeutas en general tienen una gran oportunidad al aprender e incorporar en sus prácticas profesionales la meditación como herramienta, cuyos beneficios para la estabilidad del cambio personal y organizacional se convierten en un valioso activo que proporciona mayor bienestar y mayores posibilidades de concreción de los sueños de sus clientes.

Lo doloroso y complejo es la resistencia al cambio, la imposibilidad inconsciente de identificar, detener y redirigir eso que «me impide cambiar», ese fenómeno humano que resulta de hábitos mentales engranados por largo tiempo en las redes neurológicas de las personas

El desafío permanente a la inteligencia emocional es la constante modal del mundo contemporáneo, que se presenta de múltiples y diversas formas, en múltiples y diversos lugares e intensidades, por múltiples y diversas razones. Una inteligencia emocional minusválida, atrofiada o poco activada representa la perpetuidad del «no cambio», del secuestro del logro por el miedo, de la emboscada a la efectividad del desempeño por la ansiedad y la inseguridad. Por ello, el crecimiento de la inteligencia emocional es también el desafío más trascendente de los agentes de cambio para darle impulso, dirección y sostenibilidad a un proceso transformacional que, de suyo, es siempre discontinuo y no lineal.

Si la meditación disminuye el tamaño de la amígdala (reduce la activación y la recurrencia de los miedos), aumenta la intensidad de la actividad neurológica de la CCA (expande la claridad interior, la efectividad en las decisiones y la confianza en la ejecución), hace crecer el hipocampo por el incremento de la materia gris (potencia el aprendizaje y la regulación de las emociones), activa y hace crecer la juntura parietal-temporal (responsable de la creación de perspectiva, empatía y optimismo en el ser humano) y activa la homeostasis incrementando la producción de dopamina y serotonina (estados de armonía e integración interior más recurrentes, estables y poderosos), sin duda alguna, el crecimiento de la inteligencia emocional está cada vez más dentro del control de la persona y los agentes de cambio definitivamente están hoy mejor equipados que ayer. Aquel dato duro según el cual siete de cada diez experiencias de cambio organizacional fracasan está cada vez más cuestionado, porque la meditación fortalece la estabilidad del cambio y extiende las posibilidades del cambio organizacional y personal hacia un largo plazo nunca antes imaginado. ¡Que así sea! Namaste.

Marca y polifonía: una comunicación metafórica

HUMBERTO VALDIVIESO ■ Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello

En la comunicación estratégica pensar en la metáfora es más que acudir a un recurso retórico. No se trata de decorar, aumentar o rellenar. Es ubicarse en otro ámbito de pensamiento, es darle oportunidad a una estrategia menos acartonada. El lenguaje figurado es la vía más adecuada para una propuesta seductora.

LA MARCA ES UNA IDENTIDAD compleja, no hay la menor duda de eso en el siglo XXI. El portal www.lovemarks.com, que ahonda en las propuestas derivadas del mítico libro de Kevin Roberts, dice que en esta era todo tiene que ver con la comunicación emocional y no con la manipulación. Kim Larson, directora de Google BrandLab, en una entrevista para la American Marketing Association habla sobre las estrategias aplicadas a las marcas y explica que es necesario estar atentos al ritmo del cambio, a la frecuencia de las transformaciones de cada época y a las variadas condiciones en las cuales una marca debe comunicar. Es necesario, afirma Larson, «ser capaz de estar en el mismo espacio de los consumidores cuando ellos quieren interactuar con usted» (https://www.ama.org/publications/MarketingInsights/Pages/10-minutes-with-kim-larson.aspx).

Una marca, no obstante, es una estrategia, un juego de posiciones y un flujo de relaciones emocionales interconectado a múltiples direcciones, dimensiones y escalas de percepción. McDonald's emprendió, en Estados Unidos y Canadá, una campaña llamada «Nuestra comida: sus preguntas», con la cual ha tratado de insertarse, más que en la proporción de un mensaje estructurado, en todas las desproporciones necesarias para el diálogo con sus audiencias. Julie Wenger, gerente de mercadeo de la empresa en Estados Unidos, en una entrevista concedida a *Marketing News Weekly*, afirmó: «Estamos respondiendo las preguntas más populares. Una de las bondades de las redes sociales es que ofrecen la oportunidad, a diario, en tiempo real, de responder con exactitud a las principales incógnitas de nuestros clientes» (https://www.ama.org/publications/eNewsletters/Marketing-News-Weekly/Pages/mcdonalds-our-food-your-questions.aspx). La marca está ahora inserta en las diversas voces, preguntas, respuestas, verdades y mitos de ese espacio de intercambio.

En un campo tan heterogéneo, constituido por prácticas y relaciones que se actualizan a gran velocidad, es indispensable responder las siguientes preguntas: ¿cuál es el lugar desde donde habla la identidad de una organización? ¿Cuáles estrategias son indispensables para elaborar una narrativa eficiente? ¿Cómo logra una marca el efecto deseado? Los estudios semióticos más ortodoxos suelen ofrecer respuestas tradicionales: lo hace desde un signo. La marca ha de embutirse dentro de una síntesis visual, en un espacio gráfico capaz de concentrar la identidad de toda una organización. La estrategia principal es que ese signo hable por ella, la anuncie y le abra caminos en la batalla por el posicionamiento global. El efecto deseado es el éxito en las ventas y la presencia en la mayor cantidad de espacios y memorias posibles.

Según estas ideas la marca cumple la función de contenedor. Ella sería simplemente un espacio donde es vaciado el universo de significados de una organización. La identidad visual sería el resultado de una operación inflexible, ajena al contacto con la vida real. Sería un objeto informativo otorgado al espacio público, una moneda sólida con la cual se paga la presencia en el mercado. Cuando una empresa logra semejante producto suele estar satisfecha: consiguió hablar claro, fue directa en la comunicación y su presencia constituye un punto referencial en el mercado. Sin embargo, aun si tiene cierto éxito, está lejos de la comunicación emocional de Kim Larson y la estrategia descrita por Julie Wenger. ¿Qué diferencia existe entre una marca contenedor y una marca polifónica?

Espacios abstractos-espacios semióticos

Toda estrategia está inmersa en un espacio lógico: un ámbito de reglas abstractas indispensable para elaborar combinaciones. No importa si se trabajan conceptos, emociones o sensaciones, o todos a la vez. En ese espacio abstracto hay dos opciones: apegarse a las normas establecidas por patrones universales o proponer nuevos vínculos. Es decir, seguir el manual o innovar en busca de nuevas conexiones. Las operaciones de combinación, sustitución, adición o tachadura son maniobras semióticas. Ellas permiten elaborar formas expresivas: mensajes lingüísticos, visuales y audiovisuales. Sin embargo, son solo operaciones; dependen de la habilidad e inteligencia de quien se mueve en el campo estratégico de la comunicación. Ahí todo está relacionado, cada signo afecta la totalidad del entorno. Se puede aceptar lo obvio o provocar nuevas lecturas, paralizar los mensajes en un dogma o cargarlos de una intención estremecedora, rellenar el molde o incluir otros aportes, voces y lecturas. Si bien muchos gustan de la tradición, ahí hay un lugar ideal para tomar riesgos: crear, olvidar los modelos dominantes y experimentar, proponer nuevos significados.

Una marca es una estrategia, un juego de posiciones y un flujo de relaciones emocionales interconectado a múltiples direcciones, dimensiones y escalas de percepción

Elaborar un mensaje no difiere de preparar un plato o confeccionar un traje. Estos también son discursos y depen-

den de esos espacios abstractos de relaciones; es decir, tienen signos que son combinados para decir algo. En un caso existe la opción de aplicar la receta y en el otro de seguir el patrón. Eso llevaría a la solución estándar. Aunque esta pueda ser muy buena, ¿cómo saber si es lo que quieren los clientes en ese momento? Con semejante rigidez, ¿es posible conectarse con las emociones cambiantes del mundo contemporáneo? Estas preguntas deben responderse siguiendo el veloz ritmo de las actualizaciones. No obstante, siempre existe la posibilidad de alterar, hacer variaciones, eliminar alguna cosa e incluir otra. Y esto puede hacerse de la mano con las audiencias. No siempre hay que rellenar el molde y conformarse con una marca contenedor. Incluir las variaciones del momento en la estrategia es pensar en una marca polifónica. En ella se escuchan simultáneamente todas las voces y, por lo tanto, cualquier patrón siempre termina alterado.

Metáfora

Toda representación es un fragmento del mundo desviado por una voluntad creativa. Al diseñar una forma se reconstruye la realidad a partir de una interpretación. Así ocurre con una fotografía, un video, una descripción lingüística o un gesto. No importa cuán literal trate de ser el mensaje, siempre carga consigo el estigma de la exégesis. Esto ocurre porque toda expresión tiene tras de sí un deseo. En el contexto de la comunicación humana, una palabra, una imagen, un sonido o una textura están siempre desviados de su referente original por las ideas, necesidades y metas de quien las elabora; es decir, son modificaciones del mundo que habita y del cual, sin poder evitarlo, habla constantemente.

Esa alteración que es la imagen, o la palabra, con respecto a lo que se denomina «vida real», «naturaleza» o «realidad material» está regida por patrones invisibles de los cuales las personas no tienen conciencia; al menos no la tienen, o no es común que la tengan, cuando son usuarios o consumidores. Esos espacios semióticos que hacen posible la comunicación permiten a la gente sentirse inmersa en lo «normal». Sin embargo, esa normalidad también es una trampa; es aquello capaz de arrastrarla a un contenedor, a una decisión tomada por un sistema que desestima la creatividad. ¿Cómo escapar de semejante arnés invisible?

La metáfora es una alteración de los patrones de comunicación. Su uso crea nuevas condiciones en las cuales quien habla, quien escucha y el mundo a su alrededor son conmovidos por la potencia de su efecto estético. La expresión metafórica va más allá de la interpretación. Implica una desviación del uso habitual del lenguaje. Es una ruptura con lo establecido, reglamentado y aceptado como normal. Ciertamente, no es fácil señalar los límites de lo «normal», pero sí puede decirse que está referido al patrón establecido, al campo de usos y mensajes regulares donde la gente se siente segura y no suele verlo, porque nada llama al esfuerzo o a la seducción.

En la comunicación estratégica pensar en la metáfora es más que acudir a un recurso retórico. No se trata de decorar, aumentar o rellenar. Es ubicarse en otro ámbito de pensamiento, es darle oportunidad a una estrategia menos acartonada. El lenguaje figurado es la vía más adecuada para una propuesta seductora. Esta forma expresiva habla a las emociones y a la experiencia del sentir, que pueden ser actualizadas a partir de las voces múltiples de las audiencias. Se parece más a la forma de conversar, moverse y vestirse de la gente en la calle, pero también a la de la creatividad más elaborada en los campos de las artes. De ahí que sea la táctica adecuada para una marca polifónica. Es el sendero propicio para una empresa que desea ofrecer una perspectiva contemporánea. Es la meta ideal para proponer algo que transforme un discurso desgastado, algo que esté en concordancia con el sentir de sus audiencias.

¿Cuál es el lugar desde donde habla la identidad de una corporación? ¿Con cuáles estrategias logra construir su discurso y por qué lo hace? ¿Cómo logra una marca el efecto deseado?

Cuando uno se desvía del uso habitual de las palabras y las imágenes para abrirlas hacia otras posibilidades se invita a la participación, se llama al juego y se integra a la gente al discurso. Se pasa de tener lectores o clientes pasivos a tener cómplices en el proceso de construcción de la marca. Es decir, abre el sistema y, por lo tanto, privilegia al sentido innovador; ese que no se agota, pues se alimenta constantemente de la inclusión.

«La imaginación es más importante que el conocimiento». Esta idea de Albert Einstein —dicha al periodista George Sylvester del *Saturday Evening Post* en 1929— no desestima el conocimiento. En realidad, otorga a la imaginación la propiedad de hacer nuevas conexiones, lo que conduce a conceptos novedosos, descubrimientos e innovaciones. En la misma entrevista —titulada «Qué significa la vida para Einstein»— el físico afirma: «El conocimiento es limitado, la imaginación envuelve al mundo». Una comunicación metafórica conduce a estrategias de vanguardia, permite abandonar el sesgo utilitario y hacer discursos con la potencia de expandirse a límites insospechados; algo imposible si se adoptan fórmulas tradicionales. Una metáfora crea su propio sentido, su universo particular. Si ese sentido es la suma de voces, emociones y deseos de una comunidad, el resultado es una forma de pensamiento fuera de lo obvio. Es una ganancia.

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

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@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.

VENEZUELA EN CRISIS:
LA ECONOMÍA EN 2014 Y 2015

La economía venezolana atravesó una crisis aguda en 2014 y en 2015 tendrá el peor desempeño macroeconómico del continente —fuerte recesión, la inflación más alta del mundo y un agudo desabastecimiento—, a pesar de los relativamente altos precios del petróleo.

José Manuel Puente
y Jesús Rodríguez

UN ANÁLISIS del desempeño macroeconómico de Venezuela en los últimos quince años, con especial énfasis en la coyuntura actual, permite apreciar el impacto del desempeño macroeconómico sobre la sostenibilidad política de la revolución bolivariana; en particular, se puede mostrar cómo los desempeños negativos de diferentes variables macroeconómicas (inflación, escasez, contracción, remuneraciones y liquidez monetaria) han tenido impactos negativos sobre diferentes indicadores políticos. Comprender la situación económica actual de Venezuela es necesario para prever la incidencia de la economía sobre los resultados electorales y la situación política y social, y para entender los retos que enfrenta el gobierno de Maduro, dado los múltiples desequilibrios macroeconómicos acumulados.

En 2014 la economía venezolana exhibió un muy negativo desempeño macroeconómico, paradójicamente en medio del auge petrolero más extraordinario en magnitud y duración de la historia económica del país. Efectivamente, entre 1999 y 2014 Venezuela recibió 862.000 millones de dólares por exportaciones petroleras. Sin embargo, la desacertada política económica y la profundización del modelo rentístico petrolero, aunado a la ausencia de disciplina fiscal y monetaria, han derivado en un entorno económico ampliamente desfavorable: deterioro del aparato productivo nacional, alta y persistente inflación, niveles históricos de escasez de bienes y servicios, endeudamiento creciente y reducción de la inversión extranjera.

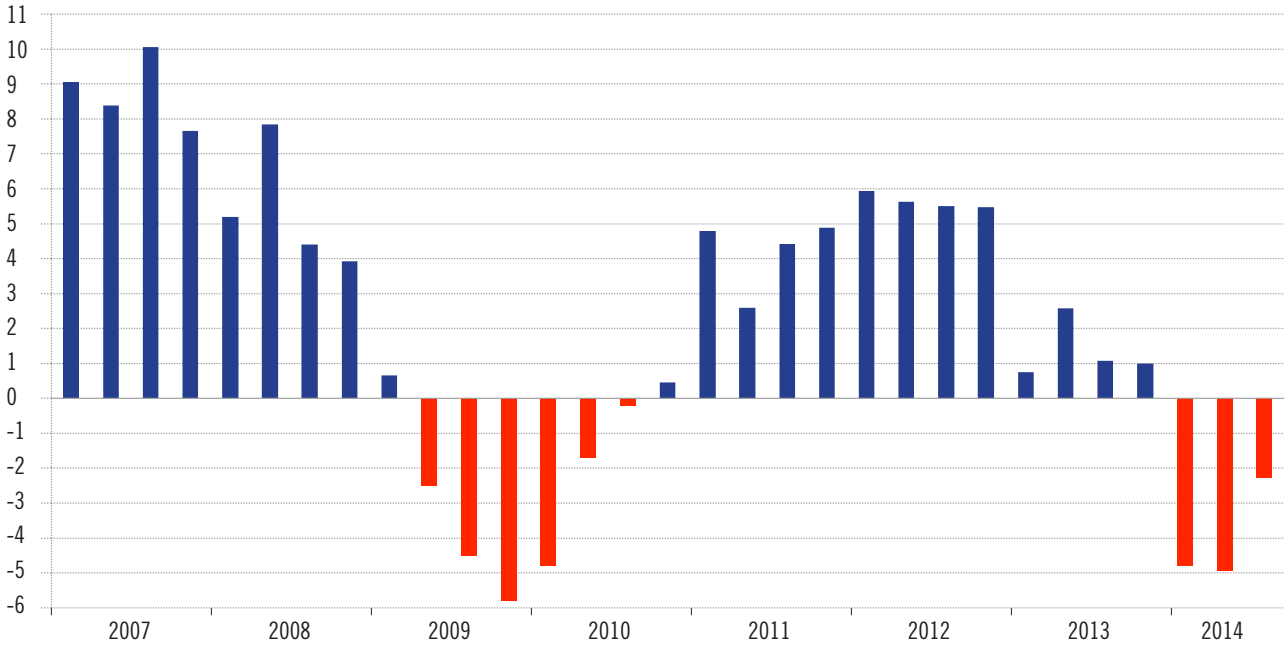
Contracción de la actividad económica

Según cifras preliminares del Banco Central de Venezuela (BCV) para el tercer trimestre de 2014, el producto interno bruto (PIB) se contrajo en 2,3 por ciento en comparación con el tercer trimestre de 2013. Venezuela, en consecuencia, entró en un ciclo recesivo y, después de un crecimiento moderado (1,3 por ciento) durante 2013, experimentó tres trimestres consecutivos de caída de la producción. Aunque no existen cifras oficiales para el último trimestre de 2014 —desde principios de 2015 el BCV no publica cifras más actuales—, hay pruebas de que la economía cerró el año con una contracción cercana al 3 por ciento: un contraste importante con el desempeño de América Latina y el Caribe que mostró un crecimiento moderado, pero positivo, de 1,3 por ciento (FMI, 2015).

José Manuel Puente, profesor del IESA y profesor invitado de la Universidad de Oxford.
Jesús Rodríguez, director de Planificación, Organización y Presupuesto de la Alcaldía de Baruta.

Variación trimestral del producto interno bruto de Venezuela 2007-2014

(variaciones porcentuales con respecto al mismo período del año anterior)

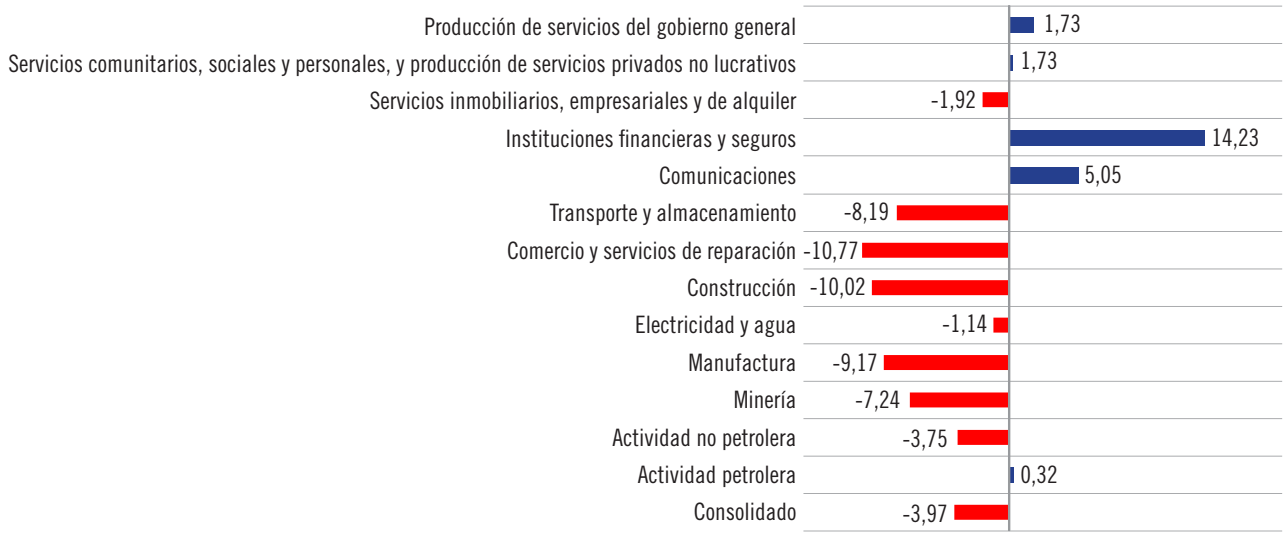


Nota: 2014 hasta el tercer trimestre.

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

Variación del producto interno bruto por clases de actividad económica

(variaciones porcentuales entre el tercer trimestre de 2013 y el tercer trimestre de 2014)

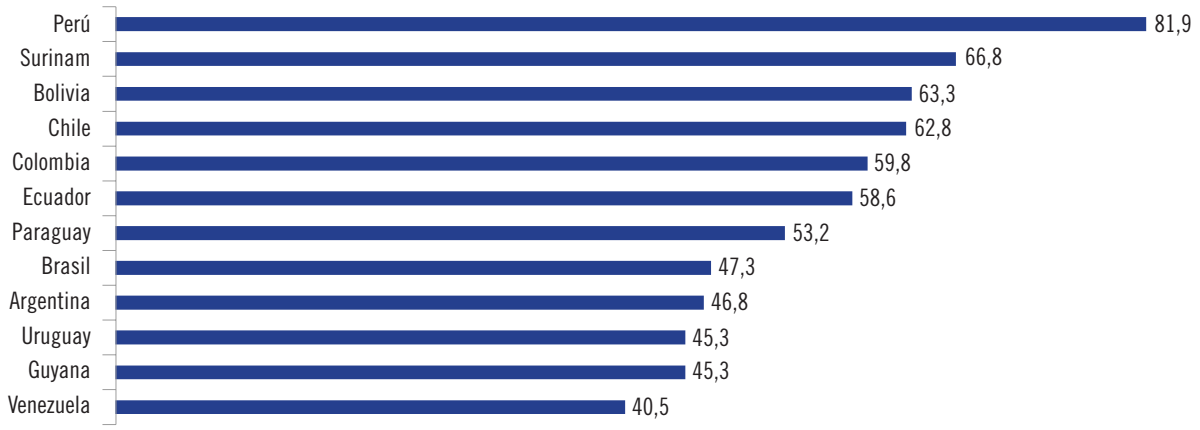


Fuente: Banco Central de Venezuela http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.

Los únicos sectores del ámbito no petrolero que mostraron tasas positivas de crecimiento fueron finanzas y seguros (14,2 por ciento), comunicaciones (5,0 por ciento), servicios de gobierno (1,7 por ciento) y servicios comunitarios, sociales y personales (0,2 por ciento). En cuanto al comportamiento del sector transable de la economía y principal generador de fuentes de empleo, el PIB de la manufactura y el comercio sufrió una fuerte contracción: -9,2 por ciento y -10,8 por ciento, respectivamente. La variación global del PIB fue el resultado fundamentalmente del desempeño del sector no petrolero, que representa cerca del 89 por ciento de la producción total. Por su parte, el PIB petrolero se mantuvo básicamente constante, con un ligero crecimiento de 0,3 por ciento.

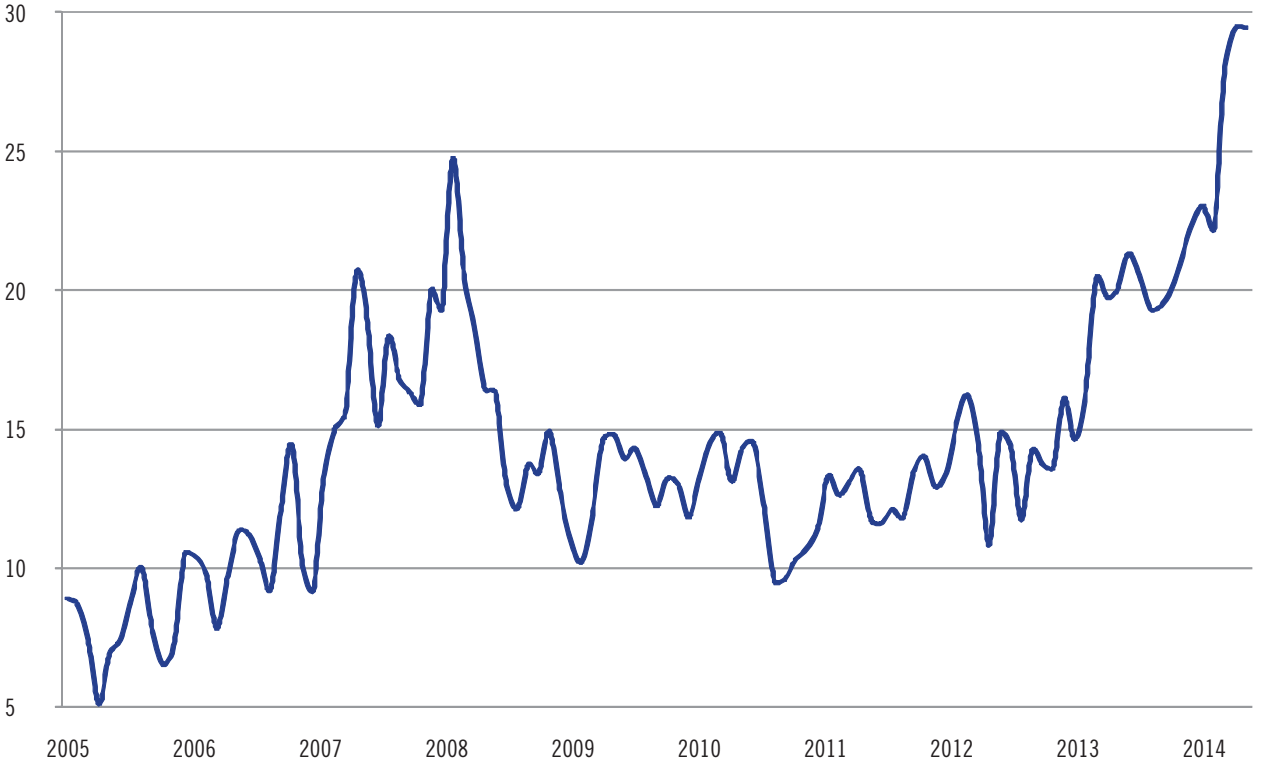
Si se analiza el desempeño del PIB de los países de Sudamérica entre 1999-2014 se observa que Venezuela exhibió el menor crecimiento, producto de una desacertada política económica y la profundización de un modelo rentístico petrolero que, aunado a la ausencia de disciplina fiscal y monetaria, han conducido a un entorno económico desfavorable caracterizado por el deterioro del aparato productivo nacional, alta y persistente inflación, gran escasez de bienes y servicios, endeudamiento creciente y reducción de la inversión extranjera.

Crecimiento económico de los países suramericanos 1999-2014
(porcentajes)



Fuente: Fondo Monetario Internacional https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/index.htm.

Indicador de escasez de los bienes del Índice Nacional de Precios al Consumidor 2005-2014
(porcentajes)



Nota: 2014 hasta el tercer trimestre.
Fuente: Banco Central de Venezuela http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.

La inflación más alta del mundo

Las políticas adoptadas por los países latinoamericanos y la independencia de sus bancos centrales han permitido que la estabilidad de precios se haya convertido en la norma, no la excepción, al punto que varios países con hiperinflación (Bolivia, Brasil y Perú) han logrado reducirla a un dígito en un lapso corto. La elevada y persistente inflación en Venezuela puede ser atribuida, entre otros factores, al manejo equivocado de la política económica de los últimos años —particularmente la política cambiaria, fiscal y monetaria—, a la debilidad institucional del BCV y a la caída de la producción en múltiples rubros.

La tasa de variación del índice nacional de precios al consumidor (INPC) durante 2014 se ubicó en 68,5 por ciento: la más alta del mundo y seis o siete veces el promedio del continente (Cepal, 2015). Tal fue el resultado de

Economías con las mayores tasas de inflación del mundo 2006-2014

Año/posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2006	Zimbabue 1.281,1	Irak 53,2	Guinea 34,7	Myanmar 26,3	Santo Tomé y Príncipe 23,1	Haití 14,2	Malawi 13,9	Venezuela 13,7	Etiopía 13,6	Angola 13,3
2007	Zimbabue 66.212	Myanmar 32,9	Irak 30,8	Guinea 22,9	Venezuela 18,7	Santo Tomé y Príncipe 18,6	Irán 18,4	Etiopía 17,2	RD Congo 16,7	Azerbaiyán 16,6
2008	Zimbabue 23.115.088	Etiopía 44,4	Seychelles 37,0	Santo Tomé y Príncipe 32,0	Venezuela 30,4	Mongolia 26,8	Burundi 26,0	Irán 25,4	Ucrania 25,2	Kirguistán 24,5
2009	RD Congo 46,2	Eritrea 33,0	Seychelles 31,7	Venezuela 27,1	Ghana 19,3	Pakistán 17,6	Santo Tomé y Príncipe 17,0	Egipto 16,2	Samoa 14,6	Angola 13,7
2010	Venezuela 28,2	RD Congo 23,5	Sierra Leona 17,8	Guinea 15,5	Angola 14,5	Nigeria 13,7	Santo Tomé y Príncipe 13,3	Sudán 13,0	Eritrea 12,7	Mozambique 12,7
2011	Bielorrusia 53,2	Etiopía 33,2	Venezuela 26,1	Irán 21,5	Yemen 19,5	Vietnam 18,7	Uganda 18,7	Sudán 18,1	Surinam 17,7	RD Congo 15,5
2012	Sudán del Sur 45,1	Sudán 35,5	Irán 30,6	Etiopía 22,8	Malawi 21,3	Venezuela 21,1	Tanzania 16,0	Guinea 15,2	Uganda 14,1	Eritrea 12,3
2013	Venezuela 56,2	Sudán 47,7	Siria 42,6	Irán 42,5	Malawi 24,2	Bielorrusia 15,3	Eritrea 12,3	R. Centroafricana 12,0	Yemen 12,0	Guinea 11,8
2014	Venezuela 68,5	Sudán 38,0	Irán 19,8	Malawi 19,6	Bielorrusia 18,6	Ghana 15,7	Mongolia 14,1	Eritrea 12,3	Ucrania 11,4	Liberia 11,4

Fuente: Fondo Monetario Internacional https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/index.htm.

una desacertada política económica caracterizada por incrementos desproporcionados de la liquidez, la emisión de dinero inorgánico por parte del BCV para financiar a Pdvsa , controles de precios que desincentivan la producción y una política fiscal expansiva que impulsa la demanda de bienes y servicios. La inflación venezolana ha estado en los últimos nueve años entre las diez más altas del mundo, lo que ha ocasionado impactos negativos en los patrones de consumo de los agentes económicos, caída de los ingresos reales, empobrecimiento y pérdida de poder adquisitivo y bienestar de la población.

Escasez histórica

La política cambiaria ha afectado la producción nacional, pues estimula las importaciones, al abaratarlas con respecto a los productos nacionales. En los últimos años, Venezuela ha experimentado un incremento significativo de importaciones, que alcanzó su máximo histórico en el año 2012 (59.000 millones de dólares).

Tales importaciones, aun con elevados precios del petróleo, no eran sostenibles. Por ello, a partir del año 2013 se ha experimentado una escasez en el mercado de divisas que ha dejado, por un lado, a la industria nacional sin materia prima ni maquinarias necesarias para continuar su proceso productivo y, por el otro, a parte importante de la demanda de los consumidores insatisfecha. Esta situación explica los altos índices de escasez registrados en los últimos meses que, según la última cifra publicada por el BCV, alcanzó 29,4 por ciento en marzo de 2014.

El desempeño negativo de 2014, en términos de actividad económica, inflación y desabastecimiento, ocurrió en un año en el que, paradójicamente, el precio del petróleo fue todavía muy alto: 88,42 dólares por barril promedio según el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería (MPetroMin, 2015). Una incoherente política económica, caracterizada por una inflexible política cambiaria que condujo a una apreciación del tipo de cambio (y en consecuencia, auge de importaciones y destrucción del aparato transable de la economía), un ambiente de hiperregulación (controles de precios, cambios, tasas de interés) y sistemáticas expropiaciones y nacionalizaciones, contrajo el aparato productivo a pesar de un alto precio del petróleo.

El impacto político de las variables macroeconómicas

En 2014 la economía venezolana sufrió un descalabro. Al mismo tiempo, la aprobación de la gestión del presidente Maduro pasó de 50,7 por ciento en el segundo trimestre de 2013 a 23,7 por ciento en el cuarto trimestre de 2014.

Múltiples factores pueden afectar la evaluación de la gestión de un presidente; pero, sin lugar a dudas, el mal desempeño macroeconómico de Venezuela en los últimos dos años y especialmente el desabastecimiento, la recesión, la alta y persistente inflación, la disminución de la liquidez y la caída de las remuneraciones son factores claves para entender el desplome de la evaluación de la gestión y del apoyo político del gobierno durante los últimos dos años.

La teoría económica indica que, al aumentar la liquidez en términos reales, se acelera el crecimiento de la cantidad de dinero que circula por la economía, lo que conduce a una caída de las tasas de interés y a un aumento en la inversión, con su consecuente impacto positivo en la producción, el empleo y el consumo, lo cual a su vez favorece la valoración de la gestión del gobierno. Asimismo, al aumentar el índice de escasez, los consumidores experimentan problemas en el acceso a los bienes y servicios, lo que ocasiona malestar y descontento entre la población y causa un impacto negativo en la valoración de la gestión. El índice de remuneración es un indicador que permite cuantificar el efecto socioeconómico de las remuneraciones, expresado en la capacidad de compra y la calidad de vida que posibilita alcanzar. Se espera que un incremento en las remuneraciones se traduzca en una percepción positiva de la gestión de gobierno. Del mismo modo, si el aparato productivo experimenta una expansión en forma de crecimiento del PIB, se espera una valoración positiva de la gestión del gobierno. Por último, se espera que la inflación, al ocasionar una disminución del poder adquisitivo de la población, incida de forma negativa en la valoración de la gestión.

El desempeño negativo de 2014, en términos de actividad económica, inflación y desabastecimiento, ocurrió en un año en el que, paradójicamente, el precio del petróleo fue todavía muy alto

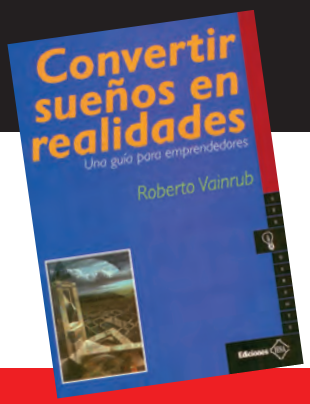
El trabajo de Puente y Rodríguez (2015) muestra un análisis econométrico de la relación entre las variables económicas y la evaluación de la gestión del gobierno venezolano. Para determinar si el desempeño de la evaluación de la gestión puede ser explicado por los resultados macroeconómicos se aplicó un modelo de regresión con datos correspondientes al período entre el primer trimestre de 2003 y el cuarto trimestre de 2014, tomados de la información estadística del BCV y las encuestas realizadas por la empresa Datanálisis («Encuesta nacional ómnibus», marzo de 2015). Los resultados apoyan las hipótesis de la teoría económica, en cuanto a los signos esperados de los coeficientes (relaciones entre las variables); además, todos los coeficientes resultaron significativos estadísticamente, por lo que el modelo capta apropiadamente los cambios en las variables y la dinámica de sus interrelaciones. El coeficiente de determinación (el porcentaje de la variación de la variable dependiente explicado por las variables independientes) fue 85,6 por ciento, lo que significa que las variaciones en la evaluación de la gestión del gobierno pueden ser explicadas por las variaciones en la tasa de crecimiento de la liquidez monetaria en términos reales, la escasez, el índice de remuneraciones en términos reales, la variación del PIB y la inflación. Aunque todas las variables explicativas sean estadísticamente significativas en forma individual y que en conjunto permitan explicar el comportamiento de la evaluación de la gestión del gobierno, las magnitudes de los coeficientes indican distintos grados de influencia. Así, la evaluación de la gestión se ve afectada por cambios significativos en la escasez (-0,53) y en el crecimiento del PIB (0,47). En conclusión, la opinión sobre el gobierno mejoraba cuando aumentaban la liquidez monetaria, el PIB y las remuneraciones, mientras que empeoraba cuando aumentaban la escasez y la inflación.

Macroeconomía y política: un panorama incierto

Las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2015) muestran un continente que crecerá a una tasa moderada (0,9 por ciento en promedio) y donde crecerá la mayoría de las economías. Por ejemplo, Perú crecería 5,8 por ciento, Bolivia 5,4 por ciento y Colombia 4,6 por ciento. La gran excepción sería Venezuela, que experimentará una contracción del PIB (-7 por ciento), un segundo año consecutivo de recesión combinado con la mayor inflación del mundo y niveles de escasez nunca antes vistos por los venezolanos. La historia reciente y la evidencia empírica muestran que, lamentablemente, ese ciclo de desempeño macroeconómico negativo y caída en la aprobación de gestión del gobierno continuará por un tiempo más. La gran incógnita sigue siendo cuándo y cómo terminará este muy inestable «equilibrio» económico y político.

REFERENCIAS

- Cepal (2015): «Estadísticas de América Latina y el Caribe». http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp.
- FMI (2015): Perspectivas económicas. Las Américas: el norte se recupera, el sur aún espera. Washington: Fondo Monetario Internacional.
- MPetroMin (2015): «Precios del petróleo». Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería: http://www.mpetromin.gob.ve/portalmenpet/secciones.php?option=view&idS=45.
- Puente, J y Rodríguez, J. (2005): «Macroeconomic perfomance and evaluation of government». Oxford: Universidad de Oxford.



CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

Roberto Vainrub

Ediciones IESA

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros, y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.
Roberto Vainrub ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.

LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA

Andrea Montilla, periodista

El acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la educación está ayudando a las personas a competir en una economía global. Estas herramientas pueden tener un efecto multiplicador en todo el sistema educativo, al mejorar el aprendizaje, proporcionar nuevas habilidades, llegar a los estudiantes con menos recursos, facilitar la formación de los profesores, minimizar los costos de la instrucción tradicional y mejorar la administración de las escuelas.

Según el informe del Foro Económico Mundial de 2015 las TIC han permitido transferir las mejores prácticas, obtener información en tiempo real sobre qué y cómo aprenden los estudiantes, aumentar la productividad del maestro y desarrollar competencias del siglo XXI, tales como comunicación, creatividad, persistencia y colaboración (World Economic Forum, 2015).

La integración de los entornos de aprendizaje ricos en tecnología en los sistemas educativos es uno de los nuevos retos que enfrentan las naciones, especialmente las de América Latina. Para el año 2020 se calcula que habrá 26.000 millones de dispositivos conectados a la red, lo que presentará oportunidades y desafíos por una explosión de la realimentación en el entorno virtual (Gartner, 2013).

Radio y televisión

Las tecnologías más antiguas, como la radio y la televisión, siguen desempeñando un papel importante en la mejora del aprendizaje y en la reducción de las diferencias del rendimiento de los niños, mientras que la expansión de las TIC ha promovido el uso de innovaciones pedagógicas. Durante la última década, el resurgimiento de la instrucción radio-interactiva ha ayudado a contrarrestar la escasez de recursos, la capacitación inadecuada de los maestros y el bajo rendimiento de los alumnos (Unesco, 2015). En Cuba y en el Caribe anglófono y francófono, el uso de la enseñanza asistida por radio está extendido en prácticamente todos los institutos educativos; en el resto de América Latina, solo se tienen datos de Brasil (93 por ciento), Panamá (21), Venezuela (14) y Guatemala (3).

Computación

Las políticas educativas en relación con las TIC en la década del 2000 han llamado a establecer laboratorios informáticos en las escuelas. En los países de altos ingresos, esta tendencia se refleja en el número de estudiantes por computadora. Entre 2000 y 2009, la proporción alumno/computadora en las escuelas con estudiantes de quince años se redujo significativamente en la mayoría de los países desarrollados. En los países en desarrollo, el uso de las computadoras es sobrecargado, especialmente en las escuelas primarias. Según los datos del Instituto de Estadísticas de la Unesco, en Egipto, Nepal y Filipinas, más de cien alumnos de primaria comparten un único equipo informático. En Venezuela, en las escuelas con enseñanza asistida por computadoras, hay 124 estudiantes de secundaria por cada máquina. También existen grandes disparidades dentro de los países. En China, por ejemplo, la relación alumno/ computadora en las zonas rurales es de 29:1, mientras que en las zonas urbanas es de 14:1.

En América Latina y el Caribe existen varios programas que brindan computadoras de bajo costo para niños de escasos recursos. En Uruguay, la relación alumno/computadora es de 1:1. Para el año 2009, 362.000 estudiantes y 18.000 maestros de las escuelas públicas uruguayas tenían su propia computadora portátil, y todos los docentes de primaria recibieron capacitación. Sin embargo, no se ha encontrado que este programa haya mejorado las calificaciones en matemática y lenguaje (Sunkel, Trucco y Espejo, 2014).

En Estados Unidos la mayor disponibilidad de las TIC no tuvo mayor impacto en los resultados de los exámenes en quince escuelas de California. En Brasil, la introducción de laboratorios de informática tuvo un impacto negativo en el aprendizaje de matemática y en las habilidades de lectura en octavo grado, aunque el uso de internet por los docentes para apoyar la enseñanza de aula llevó a mejorar los resultados de las pruebas (Unesco, 2011).

Infraestructura tecnológica

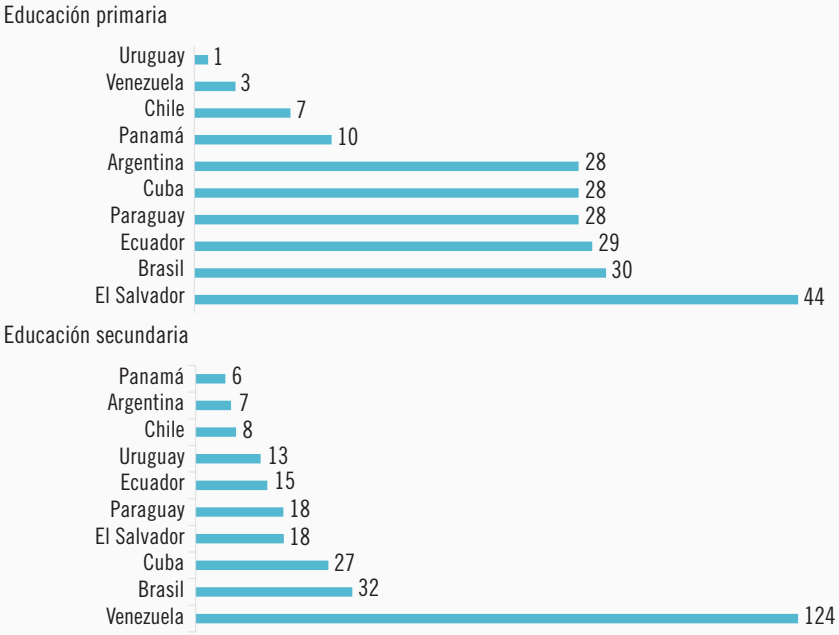
¿Tienen acceso a la tecnología digital todos los estudiantes de América Latina y el Caribe? En la primera década del siglo XXI ha habido avances en la región, en cuanto a la disponibilidad de equipamiento tecnológico. No obstante, la integración efectiva de las TIC en los sistemas educativos suele ser compleja, pues también supone la adquisición de competencias por parte de los docentes, preparación institucional, currículo y recursos financieros sostenidos.

Muchos países no pueden apoyar el aprendizaje asistido por computadora, simplemente porque las escuelas carecen de acceso a internet o, en algunos casos, de suministro de electricidad. En Nepal, por ejemplo, solo seis por ciento de las escuelas primarias y 24 por ciento de las secundarias tienen electricidad.

En América Latina y el Caribe la situación varía de un país a otro. Las escuelas primarias de Nicaragua y Venezuela son las que tienen menos acceso a la energía: 24 por ciento y 54 por ciento, respectivamente. Para los planteles que cuentan con una computadora al fondo del aula, la implantación de laboratorios informáticos ha sido una importante mejora. Sin embargo, dada la creciente disponibilidad de dispositivos personales, como computadoras portátiles y tabletas, los laboratorios informáticos se están volviendo obsoletos y podrían ofrecer un mal servicio en algunos casos, pues implican que la informática es una materia aparte y que las TIC no estarían plenamente integradas al plan de estudios.

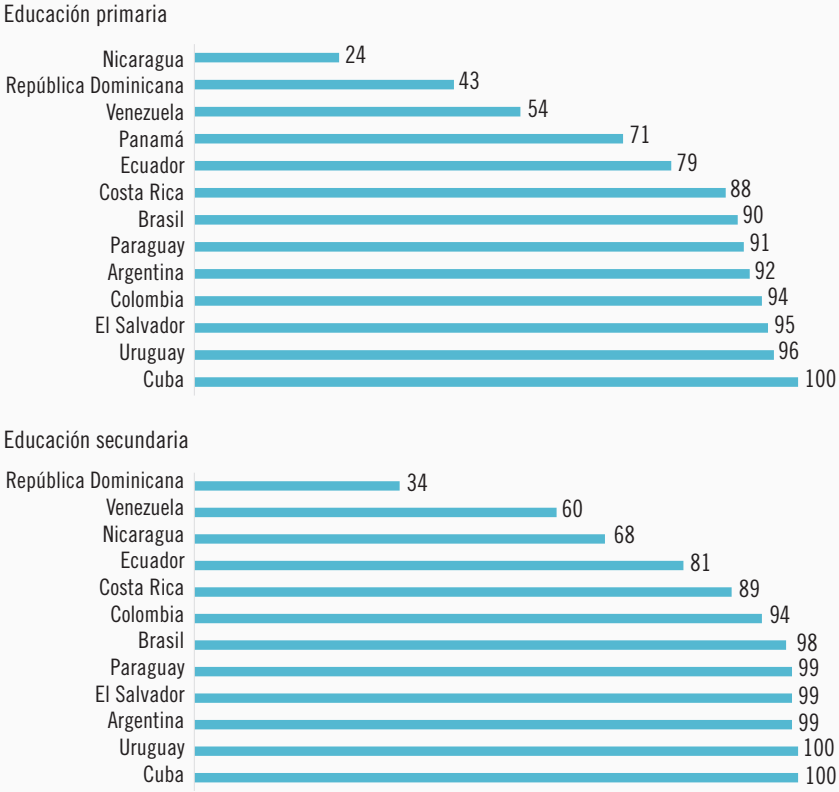
Datos de la Unesco sobre la disponibilidad de laboratorios informáticos en escuelas muestran patrones similares entre las regiones y sus niveles educativos. En los países caribeños (Barbados, Islas Británicas Vírgenes, Cuba, San Cristóbal y Nieves, y San Martín), prácticamente todas las escuelas primarias y secundarias cuentan con estos espacios tecnológicos.

Estudiantes por computadora en escuelas con enseñanza asistida por computadora 2012



Fuente: Instituto de Estadísticas de la Unesco (http://data.uis.unesco.org).

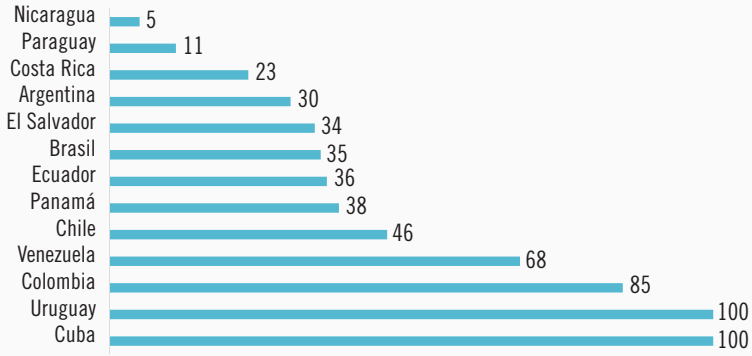
Instituciones educativas con electricidad 2012
(porcentajes)



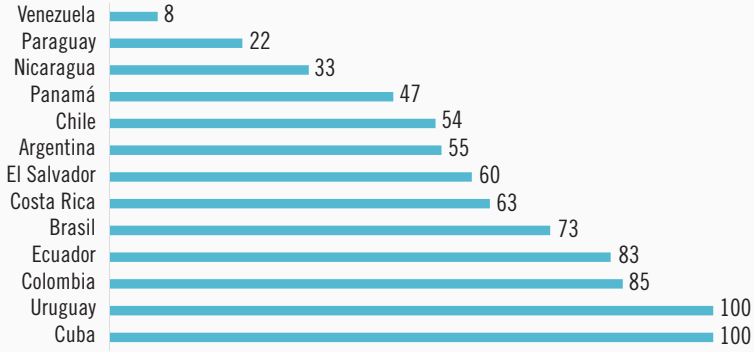
Nota: los datos de Colombia y República Dominicana corresponden solamente a escuelas públicas.
Fuente: Instituto de Estadísticas de la Unesco (http://data.uis.unesco.org)

Instituciones educativas con laboratorios de computación 2012
(porcentajes)

Educación primaria



Educación secundaria



Nota: los datos corresponden solamente a escuelas públicas en los casos de Chile (primaria) y Colombia (secundaria).
Fuente: Instituto de Estadísticas de la Unesco (http://data.uis.unesco.org).

El currículo

La falta de vínculos con el currículo es también un obstáculo. El programa Enlaces, en Chile, equipa a escuelas públicas primarias y secundarias con computadoras, redes locales y *software* educativo, y proporciona apoyo técnico y pedagógico. Sin embargo, las TIC no están suficientemente integradas al plan de estudios, aun teniendo docentes capacitados para usarlas.

Argentina, Chile, Cuba, República Dominicana, Ecuador, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela, son algunos de los países de América Latina y el Caribe cuyos currículos educativos incluyen recomendaciones para la enseñanza asistida por las TIC, en materias como matemática, ciencias, lengua y segunda lengua. Bolivia, Colombia, Costa Rica, Curazao y Panamá figuran entre las naciones que no han incorporado la enseñanza a través de las tecnologías en la mayoría de las asignaturas.

Los docentes deben no solo saber enseñar a sus alumnos el empleo eficiente de las TIC, sino también estar capacitados para su uso. En América Latina, en general, la proporción de docentes calificados en el uso de las TIC es baja: menos del diez por ciento del personal docente de primaria y secundaria, en 14 de los 27 países que reportan datos, está calificado para ello.

La proporción de docentes preparados en el uso de las TIC es insuficiente en Argentina, donde solo tres por ciento del personal, en promedio, ha recibido esta formación. En San Cristóbal y Nieves, un número mínimo de docentes está calificado. Por el contrario, Aruba capacita al ciento por ciento de sus docentes para enseñar habilidades básicas de computación en primaria y secundaria, y en Cuba el ciento por ciento de los maestros ha recibido capacitación formal para enseñar asignaturas utilizando las TIC. En Venezuela, apenas el quince por ciento de los maestros de primaria cuenta con estas habilidades y 43 por ciento enseña actualmente materias usando las TIC.

Profesores calificados en habilidades básicas de computación 2012
(porcentajes)

	Primaria	Secundaria
Argentina	2	4
Chile	2	2
Colombia	ND	1
Cuba	12	6
El Salvador	3	7
Paraguay	1	2
Uruguay	100	4
Venezuela	15	80

Profesores que enseñan con tecnologías de comunicación e información 2012
(porcentajes)

	Primaria	Secundaria
Brasil	64	83
Chile	81	86
Colombia	ND	49
Cuba	100	100
México	28	1
Montserrat	100	100
Nicaragua	2	8
Uruguay	100	4
Venezuela	43	ND

ND: datos no disponibles.
Fuente: Instituto de Estadísticas de la Unesco (http://data.uis.unesco.org).

REFERENCIAS

- Gartner (2013): «Gartner says the Internet of things installed base will grow to 26 billion units by 2020»: http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073.
- Sunkel, G., Trucco, D. y Espejo, A. (2014): «La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y el Caribe: una mirada multidimensional». Comisión Económica para América Latina y el Caribe: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36739/S20131120_es.pdf?sequence=1.
- Unesco (2011): «Transforming education: the power of ICT policies» http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002118/211842e.pdf.
- Unesco (2015): «La educación para todos 2000-2015: logros y desafíos»: http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232435s.pdf.
- World Economic Forum (2015): «New vision for education: unlocking the potential of technology»: http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf.

SLIM FAST: UN CASO DE RELANZAMIENTO

En 1997, la empresa productora de la marca Slim Fast —que Alfonzo Rivas & Cía. había distribuido con éxito entre 1991 y 1994— proponía retomar su comercialización en Venezuela, tras haberla abandonado por el estancamiento de la demanda. La posibilidad de relanzar Slim Fast exigía una comprensión profunda del mercado y la actitud del consumidor hacia los productos dietéticos.

NUNZIA AULETTA

Después de una larga reunión con la agencia de publicidad, una junta de la Gerencia de Mercadeo, un almuerzo de trabajo y la culminación del reporte anual de gestión de su área, lo último que esperaba Carolina Mendoza, gerente de grupo de productos en Alfonzo Rivas & Cia., era que a las seis de la tarde su jefe, Eduardo Viloria, gerente de Mercadeo, entrara a su oficina para mostrarle una carta que acababa de recibir. Slim Fast Foods Company, empresa productora de la marca Slim Fast, le había escrito al presidente de la empresa, Gustavo Parra, para proponerle retomar la comercialización de esa línea de productos que Alfonzo Rivas había distribuido en el mercado venezolano hasta 1994.

Slim Fast consistía en una línea completa de productos para adelgazar, el principal de ellos una merengada que podía ser utilizada como sustituto de alimentos en un plan de adelgazamiento controlado. A partir de 1991, Alfonzo Rivas comenzó a comercializar la merengada en el mercado venezolano; pero, después de tres años, decidió abandonar la línea, tanto por problemas con el productor como por estancamiento de la demanda. Ahora, a finales de 1997, Slim Fast Foods Company parecía interesada en restablecer la relación con la empresa y dedicar nuevamente su atención a varios mercados latinoamericanos.

La posibilidad de relanzar Slim Fast planteaba un reto para Carolina Mendoza. Recordaba aún aquel día cuando Parra, de regreso de un viaje al exterior, se presentó con un envase de la merengada Slim Fast. La reunión del departamento de Mercadeo, entonces en formación, fue peculiar. Parra estaba entusiasmado con el concepto de Slim Fast, mientras que los demás se mostraban escépticos: era un producto extremadamente caro y, además, nadie conocía el concepto de dieta líquida ni la marca. No obstante, se llegó a un acuerdo de distribución con Slim Fast Foods Company y el producto fue lanzado de manera exitosa: superó cualquier expectativa de ventas. Carolina estaba convencida de que habría sido posible realizar un mayor esfuerzo de mercadeo para desarrollar la marca y garantizar la permanencia de Slim Fast en el mercado venezolano.

Tal vez, en esta nueva oportunidad, podía llevar a la práctica muchas ideas que se le habían ocurrido unos años atrás. También era cierto que muchas cosas habían cambiado y que, antes de aceptar la propuesta de Slim Fast Foods Company y diseñar un plan de mercadeo, era necesario evaluar la situación del mercado, comprender con mayor profundidad la actitud del consumidor venezolano hacia productos de dieta e investigar el entorno competitivo para la línea de producto.

El día de trabajo había terminado. Pero, para Carolina, el reto del relanzamiento de Slim Fast estaba apenas comenzando.

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 «Slim Fast: un caso de relanzamiento» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

Slim Fast en Venezuela

El lanzamiento de Slim Fast en Venezuela se realizó en septiembre de 1991 con una campaña en la que se utilizaba un comercial de televisión en el que aparecía Tommy La Sorda, entrenador de los Dodgers de Los Ángeles. La Sorda —que se sometió al plan y rebajó alrededor de doce kilos—, si bien no era tan conocido por el público venezolano, había resultado un personaje creíble en pruebas del comercial realizadas antes del lanzamiento. En 1992, año de mayor crecimiento de las ventas, se invirtieron 300.000 dólares en publicidad y promoción, dedicados en un ochenta por ciento a la compra de espacio en tres canales nacionales y en un veinte por ciento a actividades de degustación e impulso del producto. El lema utilizado en la campaña fue «La deliciosa manera de perder peso», y se hacía hincapié en el concepto de plan de adelgazamiento.

Para garantizar buenos resultados del plan Slim Fast los consumidores debían tener una información completa y comprensible sobre su funcionamiento. Para ello se incorporaron en cada envase instrucciones en español y se adaptó el plan a los hábitos del venezolano: se sugería comer un almuerzo moderado, en lugar de la cena prevista en el plan original. Los segmentos seleccionados eran hombres y mujeres de medio y alto poder adquisitivo, preocupados por su figura, expuestos a medios internacionales, que tuvieran ya una cierta conciencia de la marca y del concepto.

Las ventas de los productos Slim Fast en el mercado venezolano superaron ampliamente las previsiones. Otro aspecto sorprendente fue la demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo, que no fueron considerados en el plan inicial. El año 1992 fue el mejor para Slim Fast: llegó a representar 21 por ciento de los ingresos y 3 por ciento del volumen comercializado por la División de Consumo de Alfonzo Rivas & Cía.

Pese a la buena acogida inicial, para 1993 la demanda pareció estancarse, en coincidencia con un corte drástico de la inversión en promoción. Además, comenzaron a presentarse problemas de abastecimiento del producto por parte de Slim Fast Foods Company, que había decidido concentrar recursos y esfuerzos en el mercado europeo. En consecuencia, la empresa estadounidense, que parecía estar perdiendo interés en un mercado pequeño como el venezolano, decidió suspender su contribución del quince por ciento de las ventas para inversión publicitaria en la marca.

Alfonzo Rivas había logrado ampliar considerablemente su cartera de productos importados, lo que disminuyó el peso relativo de la línea Slim Fast. A finales de 1994 se suspendió la distribución de Slim Fast, sin haber llegado a lanzar la línea completa de productos.

Alfonzo Rivas: de la industria al consumo

Alfonzo Rivas & Cía. fue fundada en 1910 por Santiago Alfonzo Rivas y nunca dejó de ser una empresa familiar. Su presidente, Gustavo Parra Rodríguez, es descendiente directo del fundador. El negocio comenzó con una pequeña molienda de maíz y la distribución de gran variedad de productos importados, desde automóviles hasta alimentos. El primer producto fabricado por la empresa fue Maizina Americana, almidón de maíz con numerosos usos en el hogar.

Durante muchos años la empresa se desarrolló, especialmente en el área industrial, como productor de derivados del maíz, almidones, dextrinas y compuestos proteínicos utilizados como materia prima en industrias de alimentos, farmacéuticas, químicas y textiles, entre otras. Con el fin de asegurar su actualización tecnológica, Alfonzo Rivas ha mantenido una estrecha relación con CPC Internacional, empresa líder en el procesamiento de derivados de maíz.

Hasta 1989 la División Industrial representaba el ochenta por ciento de los ingresos de la empresa; mientras que la División de Consumo, con el veinte por ciento restante y apenas tres productos (Maizina Americana, almidón Plancholín y aceite Maizol), se encontraba en una etapa de profunda transformación, en busca de nuevos productos para la ampliación de la cartera y el desarrollo de las capacidades de mercadeo de la empresa.

Los cambios respondían a una revisión de la misión de la empresa que, según el plan estratégico de 1992, debía pasar de ser una empresa eminentemente industrial a una empresa con una cartera equilibrada: productos industriales de producción nacional y productos de consumo masivo con una combinación de producción propia y reconocidas marcas importadas.

La Gerencia de Mercadeo de Alfonzo Rivas & Cía.

En el proceso de desarrollo de la División de Consumo de Alfonzo Rivas & Cía. se consolidó una estructura de mercadeo que permitió cumplir el objetivo de equiparar las dimensiones comercial e industrial. De hecho, para finales de 1993, ambas divisiones aportaban un cincuenta por ciento, respectivamente, de los ingresos de la empresa. Para lograr ese crecimiento fue necesario un particular esfuerzo en diseño y lanzamiento de nuevos productos de consumo. Ello llevó a la introducción de alrededor de cincuenta nuevos productos, de los cuales una proporción importante consistió en productos importados de marcas tan reconocidas como chocolates Mars y mermeladas Smuckers.

Era muy importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor, con el fin de crear un concepto atractivo que no dependiera de modas o estacionalidades. Solo así sería posible garantizar la permanencia de la línea Slim Fast en la cartera de Alfonzo Rivas y su rentabilidad a largo plazo

En cuanto a los productos nacionales la empresa entró a competir de manera decidida en el mercado de cereales listos para comer. Se distinguió por el lanzamiento de productos novedosos, bajo las marcas Abcitoo's (cereales en formas de letras), Chiky Cookies (minigalletas) y Flips (cereal relleno). El mercado de modificadores de leche fue atendido con la marca Tris-Tras.

Canales de distribución

El desarrollo de la División de Consumo fue posible gracias al fortalecimiento de una estructura de distribución con cobertura nacional, que atendía directamente a cerca de 3.000 clientes y abastecía a detallistas de menores dimensiones mediante una red de mayoristas o distribuidores. Las relaciones con el canal se incentivaban normalmente con bonificaciones por volumen, aunque periódicamente se lanzaban promociones que podían incluir premios y rifas especiales entre los clientes comerciales. Un ejemplo de ello fue la promoción «Viaje al Mundial USA 94», en la que se repartieron boletos en quioscos y supermercados que adquirieran productos de la empresa.

La fuerza de ventas, integrada por 174 personas, estaba organizada por gerencias regionales a las que reportaban supervisores de ventas que tenían a su cargo equipos de vendedores de maletín o con unidades móviles, que

distribuían directamente los productos. Las cuotas de ventas eran fijadas según el potencial de cada producto y se establecía el monto de comisión por líneas. Asimismo, la empresa contaba con un equipo de *merchandisers* que atendía a más de mil establecimientos A, B y C+, que cuidaba la presentación de los productos y el uso del material POP, y realizaba labores de impulso concentradas en especial los fines de semana.

Las políticas comerciales de la empresa preveían un 25 por ciento de margen al detallista, un descuento adicional de seis por ciento a cadenas de supermercados e hipermercados, y un ocho por ciento de descuento por volumen a los clientes más importantes. El margen de distribuidores y mayoristas se encontraba en alrededor de treinta por ciento.

Promoción

Las estrategias de promoción habían sido especialmente enérgicas. Según Eduardo Viloria: «Estamos en una búsqueda constante de nichos y elementos para diferenciarnos. El uso de las promociones de valor agregado nos permite competir de manera creativa y llegar más directamente al consumidor».

Las promociones a consumidores representaban un cuarenta por ciento del presupuesto de promoción y publicidad. Abarcaban una variada gama de instrumentos que iban desde premios y regalos hasta juegos y promociones cruzadas; por ejemplo, inclusión de figuras de películas de Disney como *El Rey León* o *Pocahontas* en las cajas de cereales dirigidas al segmento infantil o entrega de regalos como portatazos o yoyos. La inversión en publicidad estaba concentrada en el medio televisivo (95 por ciento) con pautas dirigidas a los *targets* específicos de cada producto.

El crecimiento de Alfonzo Rivas en el mercado de consumo la colocó entre las diez empresas más grandes de Venezuela. Su amplia cartera de productos la había llevado a competir con grandes empresas multinacionales como Kellogg's (cereales), Quaker (avenas y modificadores de leche) y Fritolay (snacks), entre otras.

La línea Slim Fast

Entre las decisiones que implicaba la estrategia de relanzamiento de Slim Fast, Carolina Mendoza consideraba de particular importancia definir la amplitud de la línea y los precios para la venta de los productos Slim Fast en el país. Para ello sería necesario una revisión de la línea completa de Slim Fast.

El costo de los productos en el mercado venezolano resultaba del precio a distribuidores en dólares más un recargo por concepto de costos de importación: flete (0,40 por ciento), seguro (1,3), arancel (20), gastos varios (1,5), tasa portuaria (1), agente aduanal (0,35). Las políticas de ventas de Slim Fast Foods Company preveían 25 por ciento de margen bruto para detallistas y 30 por ciento para distribuidores.

El consumidor venezolano

La excelente respuesta al primer lanzamiento de Slim Fast fue una sorpresa para Carolina Mendoza quien, al recordar la reacción del consumidor, comentó: «A simple vista, era evidente que en nuestro país no había tanta gente gorda u obesa como en Estados Unidos. Pero nos sorprendimos cuando realizamos algunas investigaciones de mercado y nos dimos cuenta de que para el venezolano mantenerse en la línea es muy importante y que los estándares estéticos son muy elevados».

Para un posible relanzamiento, Carolina deseaba mayor información sobre el consumidor. Para ello recurrió a diferentes fuentes: 1) las estadísticas demográficas y socioeconómicas que una reconocida empresa de investigación de mercado publicaba anualmente; (2) las opiniones de expertos como la socióloga Marisela Aguirre, reconocida investigadora, que había centrado sus estudios en las actitudes del consumidor y en particular en la relación de los consumidores venezolanos con los servicios y productos relacionados con la belleza; y (3) los resultados de una investigación de mercado cualitativa, realizada en 1994, en la cual se habían recogido testimonios interesantes de usuarios del producto.

El entorno de negocios en Venezuela

Para 1997 Venezuela se encontraba en un momento económico particularmente delicado. El presidente Rafael Caldera, elegido en 1993, estaba casi al final de un mandato que había comenzado después de un período de inestabilidad política, determinado por dos intentos de golpe de Estado en 1992 y el enjuiciamiento y la destitución del presidente Carlos Andrés Pérez. Este último había intentado implantar una política de apertura de mercado con reducción de aranceles, liberación de precios, tasas de cambio y tasas de interés, que si bien había contribuido a una visión más liberal del empresariado condujo a desequilibrios macroeconómicos.

El primer impacto de la liberalización fue el incremento desmedido de la inflación que había llegado a cincuenta por ciento en 1994, e impulsó las tasas de interés bancarias hasta más de setenta por ciento anual. La competencia desenfrenada entre bancos, aunada a manejos poco transparentes de los fondos de los ahorristas, desató una grave crisis financiera en la que quebraron o fueron nacionalizados nueve de los más importantes bancos venezolanos, lo que afectó directamente a más del treinta por ciento de los depósitos bancarios. Esto había limitado las opciones para los ahorristas y afectado la confianza en el sistema, por lo que el gobierno se vio en la necesidad de implementar un control cambiario para evitar una masiva fuga de capitales.

Después de tres años de mercado intervenido el bolívar seguía perdiendo valor con respecto al dólar y se cotizaba en un promedio de 500 bolívares para finales de 1997. Después de un año de estancamiento económico, en 1997 se registró un crecimiento de 6,4 por ciento. Sin embargo, el año 1998, cuando debían celebrarse las elecciones presidenciales, se proyectaba como un momento de incertidumbre, en un panorama donde comenzaba a vislumbrarse un enfrentamiento entre los partidos tradicionales y nuevas fuerzas políticas, surgidas del sector militar y algunos movimientos de la izquierda, lideradas por Hugo Chávez.

La competencia

Un análisis de la oferta de productos para adelgazar evidenció la inexistencia de un competidor directo en la categoría de dietas líquidas. Sin embargo, en cuanto al beneficio central de la línea Slim Fast, el adelgazamiento, era posible identificar una amplia variedad de métodos, técnicas y soluciones que variaban desde dietas convencionales hasta sustancias naturales con efectos milagrosos.

Las ventas de los productos Slim Fast en el mercado venezolano superaron ampliamente las previsiones. Otro aspecto sorprendente fue la demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo, que no fueron considerados en el plan inicial

Una primera opción estaba representada por médicos dietólogos especialistas en nutrición. En general, estos profesionales recibían a los pacientes para una primera consulta de evaluación en la que asignaban un plan de dieta y eventualmente algún medicamento; luego los citaban para consultas sucesivas, cada dos semanas. Según el número de kilos que se deseara adelgazar, el tratamiento podía tener una duración promedio entre sesenta y noventa días, para una pérdida de peso entre ocho y catorce kilos. Se percibía que recurrir a un médico era necesario solo en casos de obesidad, porque esta solución podía resultar costosa tanto en dinero —unos 10.000 bolívares por consulta— como en tiempo, por las largas horas de espera en los consultorios de los profesionales más reconocidos o de moda. A los costos de la consulta debía sumarse un promedio de 12.000 bolívares diarios para la compra de insumos y preparación de las comidas dietéticas.

Otra opción, más común entre las mujeres, consistía en la contratación de tratamientos integrales que incluían dieta (la Scarsdale y sus variaciones eran las más populares), masajes, gimnasia pasiva, vendas frías o baños con sustancias especiales (algas, parafina, barro, entre otras). Estos tratamientos garantizaban reducción en medidas y adelgazamiento promedio de cinco a ocho kilos en un mes, con una frecuencia de asistencia de tres veces por semana, en sesiones de más de una hora. En la mayoría de los casos se vendían paquetes de diez sesiones, cuyo precio oscilaba entre 30.000 y 50.000 bolívares, según el prestigio y la elegancia del instituto estético que ofreciera el tratamiento.

Otras posibilidades más económicas incluían una amplia variedad de sustancias, en su mayoría naturistas, que en forma de pastillas quemagrasa, sobres de fibra natural, gotas reductoras del apetito y cremas adelgazantes ofrecían adelgazamiento garantizado con un máximo de conveniencia tanto en uso como en costo. Sin embargo, en general los consumidores percibían un riesgo elevado en el uso de estas sustancias, cuya inocuidad no había sido comprobada. Los precios también podían ser muy variables: desde unos 2.000 bolívares por un frasco de cien pastillas quemagrasa (con dosis requeridas de seis pastillas diarias) hasta más de 15.000 por cremas adelgazantes importadas.

El futuro

El año 1997 se abría con nuevos retos. Carolina debía evaluar la conveniencia de un relanzamiento de Slim Fast y las estrategias específicas. Debía considerar muchos factores para determinar la estrategia adecuada. Pero, intuitivamente, Carolina sentía que valía la pena dedicar un esfuerzo de mercadeo sostenido para desarrollar una categoría que en el mercado venezolano aún no se había introducido formalmente: productos alimenticios dietéticos.

La experiencia le había mostrado que el fenómeno Slim Fast podía asumir dimensiones mayores de las esperadas. Pero Carolina sentía que debía definir con mayor claridad el concepto, el posicionamiento y una estrategia de mercadeo coherente. Asimismo, sabía que en esta ocasión era muy importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor, con el fin de crear un concepto atractivo que no dependiera de modas o estacionalidades. Solo así sería posible garantizar la permanencia de la línea Slim Fast en la cartera de Alfonzo Rivas y su rentabilidad a largo plazo.

¿Qué opinan los expertos?

ROSARIO ARENAS
Profesora invitada del IESA

La diversificación de la cartera de productos es una estrategia para reducir el riesgo existente en cualquier empresa, sobre todo en mercados tan volátiles como el venezolano. La recomendación es, como en el dicho popular, «no poner todos los huevos en un mismo canasto». Tener productos en diferentes fases del ciclo de vida según la conocida matriz de crecimiento del Boston Consulting Group (BCG), asegura la sustentabilidad de la empresa a largo plazo y hace posible equilibrar la relación entre la inversión necesaria para crear y mejorar productos, y la rentabilidad necesaria para mantener la operatividad del negocio con productos «estrellas» o «vacas», y descontinuar o modificar productos que no resulten atractivos para el mercado o «perros».

Alfonso Rivas había diversificado y optimizado su cartera. La pregunta es si relanzar los productos de la marca Slim Fast sería una buena opción, si se considera que tienen tres años fuera del mercado nacional, y si hacerlo estaría alineado con la estrategia de la empresa, el entorno del país y, sobre todo, las necesidades insatisfechas del consumidor venezolano del momento.

Si se analizan las ventajas competitivas de la empresa se encuentra una larga lista de aspectos positivos: tradición, marca reconocida, buena reputación y una extensa red de distribución, entre otros. Los productos Slim Fast, a pesar del tiempo fuera del mercado, cuentan con una buena marca y reputación internacional, con el respaldo que esto implica. Las amenazas incluyen las condiciones económicas, con una considerable inflación que mermaría el poder adquisitivo del venezolano, y la inestabilidad sociopolítica del país.

La situación es compleja desde diferentes puntos de vista. Si se adopta el punto de vista del consumidor de Slim Fast, el análisis puede resultar más complicado, pues se desconoce el impacto de su salida y las implicaciones que tendría su regreso. Slim Fast podría ser visto como un producto que fracasó y trata de volver a Venezuela o como un producto de calidad y exitoso que la gente quiere de vuelta.

Las principales causas por las que fracasan los lanzamientos de nuevos productos son un deficiente análisis del mercado, problemas con el producto y un plan de mercadeo poco efectivo (Robert Cooper, *Winning at new products*, Basic Books, 2001). Aunque este es un caso de relanzamiento de una línea de productos, ha transcurrido suficiente tiempo para que los potenciales clientes hayan cambiado sus necesidades. Por ello, la recomendación sería dedicar tiempo y recursos a una buena investigación del mercado, que permita a Alfonso Rivas determinar si puede encontrar un posicionamiento diferenciador, más alineado con las nuevas tenden-

Slim Fast podría ser visto como un producto que fracasó y trata de volver a Venezuela o como un producto de calidad y exitoso que la gente quiere de vuelta

cias del mercado y las capacidades de la empresa, y cónsono con los patrones de belleza, nutrición, precio y sabor de los venezolanos. Luego se requiere elaborar un robusto plan de mercadeo, sobre todo, con los antecedentes del impacto en ventas que tuvo la campaña promocional realizada anteriormente.

Desde el punto de vista de los intereses de la empresa valdría la pena determinar las condiciones que ofrecería la casa matriz de Slim Fast a Alfonso Rivas en esta oportunidad. Anteriormente desestimó el mercado venezolano y dio prioridad al europeo, con la disminución de la exportación de producto al país o la eliminación de su contribución del quince por ciento en inversión publicitaria.

Un análisis de las «4 P» del mercadeo sugiere que una variable clave es el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar y cuál el límite en que su relación precio-valor sería percibida como ganancia para el cliente. Un estudio de sensibilidad de precio ayudaría a disminuir la incertidumbre y determinar si el margen de ganancia y los volúmenes de ventas proyectados son suficientemente atractivos para comercializarlo nuevamente en el país.

Otro aspecto que debería considerarse es la plaza; es decir, los canales de comercialización y la forma de hacer llegar el producto a los consumidores. Por ejemplo, podrían usarse estructuras piramidales en la fuerza de venta, como hacen otros productos cuyos usuarios son consumidores y vendedores del producto. Otra opción sería continuar de la manera conocida, con los distribuidores y canales usados anteriormente, o buscar nuevos métodos (nuevos canales, nuevos mercados o nuevos esquemas de ventas).

La promoción es también parte importante del mercadeo del producto. El apoyo publicitario con la campaña de Tommy La Sorda, el *manager* de los Dodgers de Los Ángeles, influyó directamente en la venta del producto en Estados Unidos. Ahora, seguramente, se necesitaría más apoyo nacional, con la imagen creíble de un venezolano, si se espera cautivar otra vez al consumidor local.

Es esencial asegurar un posicionamiento diferenciador del producto, no asociarlo con un modificador de leche, sino presentarlo como un producto nutritivo benéfico para la salud y que realmente ayuda a las personas a adelgazar y mantenerse nutridas. Dicen que la belleza cuesta; habría que determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor venezolano en esta oportunidad, por mantenerse bello y saludable, y si Slim Fast sería la mejor opción del mercado.

ELIETH PÉREZ
Profesora invitada del IESA

«¿Y si volvemos a intentarlo?». Esta pregunta se la plantea Carolina Mendoza, al igual que millones de personas con respecto a temas diversos en sus vidas, desde relaciones románticas hasta restaurantes. Cada vez, la interrogante viene acompañada de inquietudes y reflexiones.

El primer paso para relanzar un producto consiste en identificar correctamente la situación que llevó a requerir esta acción. A lo mejor su desempeño no satisface las expectativas de los clientes, o su promesa y posicionamiento se han vuelto obsoletos. En el caso de Slim Fast, las ventas disminuyeron rápidamente, luego de que la casa matriz retirara su apoyo económico para la inversión publicitaria. Esto evidencia que la marca aún no tenía una fuerte relación con sus consumidores: no pensaban en Slim Fast de forma espontánea y habitual cuando se presentaba su ocasión de uso.

La gerente de Alfonzo Rivas tiene en sus manos una innovación disruptiva en el ámbito de los métodos para perder peso. ¡Esa es una excelente noticia!

Al seguir indagando se encuentra que, por tratarse de un concepto novedoso, posiblemente los consumidores no llegaron a comprender la solución que la marca les aportaba. Globalmente, Slim Fast destacaba su buen sabor para diferenciarse de otros alimentos con pocas calorías, pero en Venezuela hay beneficios relacionados con la naturaleza del producto que se desconocen y la marca necesita comunicar. Carolina tiene, entonces, un reto muy particular que pocos gerentes enfrentan en su carrera: tiene que posicionar no solo un producto, sino también una categoría nueva en Venezuela, así como impulsar un hábito de consumo.

La gerente de Alfonzo Rivas tiene en sus manos una innovación disruptiva en el ámbito de los métodos para perder peso. ¡Esa es una excelente noticia! Como indican los gurús de innovación, las verdaderas oportunidades están en la creación de espacios no competidos para satisfacer necesidades existentes. Slim Fast puede ser el primero en su especie en Venezuela, y convertirse en el «ejemplificador» de la categoría (la marca de referencia en cuanto a desempeño, credibilidad y autoridad en la materia), lo que fortalecerá su liderazgo cuando inevitablemente entren competidores directos al mercado. Un estudio realizado entre 2009 y 2011 reportó que trece compañías Fortune 500, instrumentales en la creación de sus categorías, representaron el 74 por ciento del crecimiento capitalizado de su mercado (E. Yoon y L. Deeken, «Why it pays to be a category creator», *Harvard Business Review* en línea, marzo de 2013: https://hbr.org/2013/03/why-it-pays-to-be-a-category-creator).

Pero el trabajo de investigación, definición y desarrollo es inmenso. Una vez que se cuenta con una opción válida para los consumidores, el reto es lograr que la categoría y la marca sean relevantes en su mente y corazón. Para ello, Carolina requiere entender qué diferencia a Slim Fast de sus competidores indirectos que, como indica el caso, van «desde dietas convencionales, hasta sustancias naturales con efectos milagrosos». Es importante que se plantee preguntas como las siguientes: ¿qué logra mi producto, más allá de ayudar a perder peso, a diferencia de la competencia? ¿Qué hago por los consumidores y cómo mejoro sus vidas? ¿Los consumidores venezolanos realmente necesitan mi marca y el producto? ¿Por qué? A Carolina le corresponde indagar sobre los gustos, deseos, carencias y miedos de sus consumidores, hasta llegar a un conocimiento profundo de ellos que pueda aprovechar. Los clientes en Venezuela son distintos a los de Estados Unidos. Por ello no es suficiente que una empresa pueda procurar un producto; él debe tener sentido para el consumidor que pretende atender.

Desarrollar una nueva categoría implica construir una estructura que la haga viable, comprensible y accesible para los consumidores, la empresa y sus colaboradores, en el contexto en el cual todos interactúan. El caso plantea, por ejemplo, la dificultad para convencer al canal de automercados de colocar el producto, porque su precio era mayor que el de otros modificadores de bebidas. Pero Slim Fast es mucho más, es una marca especializada para perder peso por

medio de alimentos con buen sabor y pocas calorías. ¿Por qué venderlo en los mismos puntos que Tris Tras (comercializado por Alfonzo Rivas en el momento)? Es necesario desarrollar canales de distribución y venta acordes con los lugares donde los consumidores buscan los beneficios que aporta Slim Fast. Podrían considerarse farmacias especializadas, tiendas naturistas, gimnasios, ventas directas. Parece evidente ahora que varias marcas han pavimentado el camino, pero en ese entonces era parte del trabajo de diseñar y desarrollar la logística de un nuevo espacio de mercado.

Cada lanzamiento de productos tiene exigencias propias y factores que pueden contribuir a su éxito o fracaso. Son procesos largos, con un riesgo implícito. Requieren compromiso y apoyo de la empresa, así como un líder asignado al proyecto que gestione las actividades. Si deciden proceder, Carolina y Alfonzo Rivas tendrán que trabajar con determinación y recursos suficientes para posicionar a Slim Fast en Venezuela.

ARAMIS RODRÍGUEZ
Profesor del IESA

La experiencia vivida entre 1991 y 1994 puede considerarse un primer experimento que dejó a Carolina Mendoza y su equipo de Alfonso Rivas importantes e inesperadas revelaciones de la marca Slim Fast en Venezuela. Con base en estos hallazgos, y antes de hacer un relanzamiento nacional en 1997, Carolina debería llevar a cabo nuevos experimentos, sin invertir mucho más recursos y tiempo, para validar o rechazar los supuestos que surgieron después de tres años en el mercado.

Un supuesto riesgoso, derivado de la experiencia vivida entre 1991 y 1994, que debería validarse de inmediato, es el referido a las necesidades del mercado. La demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo señalaba la posibilidad de explotar ese mercado; quizá un espejismo que podía llevar la marca al despeñadero definitivo en Venezuela. Todo parecía indicar que el venezolano, independientemente de su situación socioeconómica, estaría dispuesto a hacer sacrificios para conservar su físico en buen estado, pero no estaba claro si la propuesta de valor de Slim Fast era la adecuada para satisfacer esa necesidad, aparente, de adelgazar y «mantenerse en la línea».

Carolina estaba convencida de que, entre 1991 y 1994, fue necesario un esfuerzo de mercadeo para desarrollar la marca y garantizar su permanencia en el mercado venezolano. Para su relanzamiento, Carolina apostaba por dedicar un esfuerzo de mercadeo sostenido para desarrollar una nueva categoría, que en el mercado venezolano aún no se había introducido formalmente: los productos alimenticios dietéticos o de bajo nivel calórico. Si bien todo parecía indicar que el mercado venezolano daba para una categoría de productos dietéticos, Alfonso Rivas debía, antes de invertir capital en esta aventura, validar dos elementos básicos y sensibles:

1. ¿Realmente Slim Fast agregaba valor al venezolano? ¿Es un producto que satisface realmente una necesidad?
2. ¿Cuál es el motor de crecimiento de Slim Fast en Venezuela? ¿Cuánto costará obtener nuevos clientes y mantenerlos? ¿La viralidad del producto depende de publicidad pagada o de boca en boca?

Estas preguntas constituyen el pilar de cualquier modelo de negocio y Slim Fast, como nueva marca, debe encontrar su modelo de negocio en Venezuela.

Para definir el concepto o propuesta de valor de Slim Fast se debía entender si los venezolanos estarían dispuestos a pagar por el producto, hubiera o no publicidad. Este tipo de productos no sobrevive en mercados impulsivos; es decir, requiere una compra consensuada y reflexiva, porque sus resultados se obtienen a mediano y largo plazo.

¿Cómo era el consumidor frecuente de Slim Fast en Venezuela? ¿Cuál era su arquetipo? ¿Era sensible al precio? Para conocer esto, Carolina y su equipo podrían hacer una prueba de usabilidad del producto en distintos grupos de personas, para medir la constancia de uso del producto. Una primera prueba se podría hacer al suministrar el producto gratuitamente a distintos tipos de consumidores, para medir, si aunque fuera gratuito, dejan de usarlo. A quienes sigan usando el producto habría que entenderlos mejor: conocer las características que los definen y, así, armar su arquetipo.

Otra prueba debería servir para entender si estímulos tales como precio, publicidad y promoción serían efectivos para las personas que usan continuamente el producto. Esto permitiría, a Carolina y su equipo, entender si es necesario invertir muchos recursos en publicidad para mantener enganchados a los usuarios de Slim Fast o si se requiere otros estímulos para lograrlo.

Estas sencillas pruebas, que podrían hacerse a pequeña escala con grupos controlados, permitirían, antes de elaborar un plan de mercadeo estructurado, conocer al cliente de Slim Fast y cuál segmento de mercado atender, para diseñar una propuesta de valor adecuada que pudiera posicionarse con la mezcla de medios apropiada. Sin duda, Carolina sabía que en esta ocasión era muy importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor venezolano, con el fin de desarrollar un concepto atractivo, que no dependiera de modas o estacionalidades. Para esto habría que aprender rápidamente del cliente, y no darse el lujo de lanzar un producto a un segmento inadecuado (un usuario infrecuente y sensible al precio), en un entorno venezolano cargado de malas noticias económicas.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@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.

El amor los unió y el ingenio los hizo socios

CARMEN SOFÍA ALFONZO ■ Periodista

Tres parejas, además de ser compañeros sentimentales, apostaron a emprender y obtuvieron buenos resultados. No es fácil compartir la casa y el trabajo, pero tener la misma pasión por una actividad y querer alcanzar el mismo objetivo hacen que el negocio funcione y sea exitoso.

VIVIR EN PAREJA NO ES FÁCIL, pero la convivencia se complica más cuando se comparten la vida y el trabajo con la misma persona. Jornadas de 24 horas los siete días de la semana definen muy bien a unas parejas que decidieron, además de ser compañeros sentimentales, unir conocimientos, montar un negocio y ser socios. El 24 de febrero de 2015, el Programa Emprende del Instituto de Estudios Superiores de Administración presentó el taller «Parejas emprendedoras: juntos en la casa, juntos en el negocio», en el cual participaron tres duplas que se atrevieron a emprender y hoy con orgullo exhiben éxitos.

Marysc Martínez y Ernesto Rojas, dueños de Old Time's Burgers, Elena Mirabal Montiel y José Ricardo Zavala, de K9 Training Management, y Valeria Castillo y Giovanni Guaje, creadores de Galatea, pastelería saludable, además de presentar sus experiencias y revelar cómo hicieron para cosechar triunfos, hicieron recomendaciones al público. Según Marysc Martínez: «El emprendimiento es otro matrimonio más. Así como toca solucionar los problemas de la casa hablando, igual hay que resolver los del trabajo. Eso es muy importante, porque no podemos ir a dormir molestos, porque somos amigos, socios, esposos… Toca conversar, llegar a un acuerdo y dar el brazo a torcer».

José Ricardo Zavala coincide con Martínez: si algo afecta a la pareja repercutirá en el desempeño del trabajo. «Cuando se tiene un proyecto conjunto es importante que esos problemas queden totalmente solventados, para poder avanzar en los dos aspectos: el personal y el productivo». Ernesto Rojas señala que él y su esposa, Marysc Martínez, disfrutan mucho el tiempo que viven juntos. Reconoce que es un poco difícil compartir la casa y el trabajo con la misma persona, pero afirma que, si se comparte el mismo objetivo, la tarea es posible. «Ella, además de esposa y madre de mi hija, es mi amiga y confidente. Me encanta tenerla en el negocio, y ahora también a mi hija. Salir de la cocina y verlas ahí es maravilloso».

Elena Mirabal Montiel revela uno de los secretos para que las parejas emprendedoras sean exitosas: «Pasión, compromiso, mucha paciencia, desarrollar una actividad con la que ambos tengan afinidad y sentir amor por lo que hacen. La pasión es importante, la misma que se siente por el compañero de vida debe sentirse por lo que se hace, para así trazar y alcanzar metas tangibles».

Mirabal admite que no siempre ella y Zavala están de acuerdo en todo, de buenas a primeras. Recalca que es importante respetar la opinión del otro y ver las coincidencias, y en función de ello «diseñar la receta mágica». «Simplemente hay que arriesgarse», asegura Marysc Martínez.

Un domingo familiar

Marysc Martínez y Ernesto Rojas tienen tres años de casados y una hija. Ella es psicopedagoga y él fisioterapeuta, ambos en ejercicio. Comenzaron a idear el negocio a comienzos de 2013, cuando acababan de cumplir dos años de casados. Dice Martínez:

> Decidimos que era el momento de comenzar un proyecto familiar, que nos brindara una mejor situación económica y adicionalmente nos mantuviese juntos. Por la realidad económica, a veces nos tocaba trabajar en dos o tres empleos a cada uno. Solo nos veíamos en la casa a la hora de dormir, cuando ya estábamos agotados. El tiempo de compartir en pareja, lamentablemente, se había perdido.

Old Time's Burgers —una fuente de soda americana, decorada al estilo de los años cincuenta, ubicada en El Hatillo, Caracas— nació en un domingo familiar. Rojas recuerda que una vez organizaron una hamburguesada en casa de su suegra, y él y su esposa fueron los encargados de preparar la carne. «Ese día fue mucha gente, y todo el mundo tenía que ver con las hamburguesas. De ahí surgió la idea de montar la hamburguesería», agrega Martínez.

Una vez que decidieron emprender el proyecto comenzaron a pedir créditos, ellos y el resto de la familia también. Montar y abrir el local les tomó desde julio hasta diciembre de 2013. Rojas señala que todo ese tiempo lo dedicaron a crear y diseñar el concepto y el ambiente del lugar. «Todo lo que ven en el local lo hicimos nosotros. Lo único que no hicimos fue el mobiliario. Incluso viajamos a El Vigía, estado Mérida, a buscar la rocola».

Jornadas de 24 horas los siete días de la semana definen muy bien a unas parejas que decidieron, además de ser compañeros sentimentales, unir conocimientos, montar un negocio y ser socios

Martínez explica que se inclinaron por el área gastronómica porque a Rojas «le encanta cocinar» y a ambos les gusta recibir gente en casa. «Nos dijimos, ¿por qué no? Vamos a intentarlo. Lo más importante de todo es que los dos compartíamos la visión de tener estabilidad económica y tener algo propio». Al inicio del proyecto, a ella y a su esposo los acompañó su hermano. «Mi esposo era el chef, mi hermano se encargaba de las bebidas y los postres, y yo era la mesonera. A medida que pasó el tiempo pudimos contratar al personal que nos apoya en la cocina, el mantenimiento y atender a los clientes».

Martínez reconoce que en ocasiones ella y su esposo tienen diferencias y discusiones. Pero afirma que ambos se respetan y toleran mucho, y son capaces de resolver los inconvenientes que se les presentan en el trabajo y en la casa.

«Después que tuvimos a nuestra princesa, que nos acompaña en la hamburguesería, nos unimos muchísimo más. En tiempos de crisis, con más razón hay que darle la vuelta a lo que estamos viviendo y buscar un motivo por el cual seguir adelante», concluye Martínez.

Con el mejor amigo

K9 Training Management comenzó a idearse antes de que Elena Mirabal y José Ricardo Zavala se casaran, y a larga distancia: ella en Venezuela y él en México. Es una muestra de que compartir la misma pasión por algo es vital para que sea exitoso.

«Ambos trabajábamos en el entrenamiento canino, pero en países distintos. Nos conocimos en un campeonato», dice Mirabal. Agrega que la meta de ella y su esposo es que «todos se concienticen en que es posible hacer que un perro se convierta en más que una mascota».

Mirabal es etóloga, especialista en problemas de conducta de animales, por lo que las actividades de la empresa se dividen entre entrenamiento para deportes caninos y atención de dificultades de comportamiento. «Nos concentramos en guiar a la persona para que tenga una buena relación con su mascota». La inseguridad en Venezuela ha hecho que la compañía amplíe su catálogo: ahora también entrenan perros de seguridad.

«Comenzamos la actividad no solo como un negocio. Nos interesa mucho desarrollar el entrenamiento canino; no solo para que la gente pueda controlar a su perro, sino también para que lleguen a niveles competitivos de adiestramiento. Con la empresa ya hemos representado al país en campeonatos internacionales», informa Zavala, que ya vive en Venezuela. «Nuestro sueño como pareja es que cada día más personas se integren con nosotros en los deportes caninos», completa Mirabal.

Como parte del objetivo de Zavala y Mirabal es multiplicar sus conocimientos dictan cursos de formación de entrenadores, etología y comportamiento animal. Ya cuentan con instructores en varias zonas del país, tales como Caracas, Valencia y Margarita. Después de diez años de experiencia, Mirabal afirma que a ella y a su esposo les encanta trabajar juntos «porque nos entendemos, comprendemos y amamos lo que hacemos. Si no fuese así, sería una calamidad».

Zavala asegura que ambos respetan el tiempo y el espacio de cada uno, pero en ocasiones no hacen distinción entre casa y empresa. «Para nosotros es placentero trabajar juntos. Llegamos a la casa y discutimos las pautas a seguir en los próximos días». Mirabal dice que siempre procuran que los conflictos se queden en casa, porque «en el área de trabajo es el trabajo lo que compete y la imagen siempre hay que cuidarla».

Dulce y saludable

Valeria Castillo y Giovanni Guaje aún no se han casado, pero llevan un noviazgo muy sólido y comprometido, lo que sin duda es una buena base para mantener el negocio cuando sean esposos. Ellos son los creadores de Galatea, pastelería saludable, un concepto que comenzaron vendiendo de puerta en puerta, en la calle y en el metro, y que hoy posee varios puntos de venta fijos.

Castillo es nutricionista, por lo que la alimentación saludable forma parte de su vida. A ello se aferró para emprender. Comenzó haciendo yogur griego, cuando aún estudiaba. «Me di cuenta de que a todo el mundo le gustaba y era fácil de hacer, por lo que me animé a buscar la receta y hacerlo». Recuerda que el yogur tuvo bastante aceptación y que las redes sociales fueron piezas claves en esa respuesta. «Conocí a una persona que hacía helados y a otra que hacía postres, y entre las dos me ayudaron a darme a conocer en varias redes. Inmediatamente comencé a recibir pedidos por internet».

Castillo y Guaje comenzaron a ofrecer el yogur en el carro. A medida que pasó el tiempo y comenzaron a ser más conocidos, empezaron a recibir pedidos de locales del este de Caracas. «El negocio fue creciendo cada vez más y más, pero, lamentablemente, tuvimos que parar la producción. La escasez nos afectó bastante: no conseguíamos leche y tuvimos que dejar de hacer yogur», dice Castillo.

Castillo aprovechó la parada para avanzar en su carrera y adquirir más conocimientos. Un día, siempre con la espinita de reanudar el negocio, decidió hacer unos postres saludables. En principio, los hizo para la familia, para probarlos, y «todos me dijeron que eran buenos y sabrosos». Esa opinión la impulsó a dárselos a sus amigas y a las de su mamá para que los probaran también, con la buena suerte de que ellas comenzaron a hacer algunos encargos.

«Eran pocos, y eso nos motivó a echarle pichón y meternos de lleno al negocio. Lo primero que hicimos fue invertir en publicidad, lo que nos ayudó muchísimo a darnos a conocer». Dice que a los clientes les gustan los productos y la presentación.

Marysc Martínez: «El emprendimiento es otro matrimonio más. Así como toca solucionar los problemas de la casa hablando, igual hay que resolver los del trabajo. Eso es muy importante, porque no podemos ir a dormir molestos, porque somos amigos, socios, esposos… Toca conversar, llegar a un acuerdo y dar el brazo a torcer»

«Nos enfocamos en eso, en hacer una etiqueta bonita, colorida, y, por supuesto, en informar la verdad sobre nuestros postres».

Castillo recuerda que en ese momento no tenían carro para vender los postres, como ofrecían el yogur, por lo que ella y su novio agarraron cada uno una cava y se fueron con la mercancía al metro. «Cada uno se iba para una estación distinta. Nos iba bien, pero era difícil; porque los postres, que eran fríos, llegaban feos y un poco derretidos». Sin embargo, poco a poco crecieron las ventas y con la ayuda de la familia pudieron adquirir un vehículo, lo que los ayudó a conseguir más lugares de venta.

«Hoy más de quince puntos de venta y un puesto en la feria de Los Palos Grandes. Estamos ahí todos los sábados». El balance que hace Castillo es positivo, pero reconoce que no fue fácil llegar a este punto. «Al principio los postres nos quedaban horribles, unos se quemaban, otros salían aguados. A veces terminábamos la jornada a las doce de la noche, y nos teníamos que parar temprano a repartir la mercancía. Pero poco a poco fuimos aprendiendo y nos organizamos mejor».

De la experiencia de ser socia de su novio Castillo señala que el trabajo en equipo los ha ayudado a fortalecer la relación. Reconoce que el inicio del negocio fue duro, pero que en los tiempos de crisis es cuando hay que aprovechar la creatividad «y se pueden lograr grandes cosas». Castillo dice que el nicho de postres saludables ha ganado mucho auge en los últimos tiempos, pero asegura que hay mucha gente que «engaña»: «Dicen que los postres son sin gluten, sin mantequilla, sin azúcar, y al final puede que sí los tengan. Nosotros hablamos con la verdad y eso nos ha ayudado: hay postres que tienen leche, yogur, huevo, y no lo ocultamos. La dedicación y el amor que tenemos por lo que hacemos han sido fundamentales para haber llegado a donde estamos».

El fútbol sobrevive en Venezuela

GIUSEPPE PALMARIELLO ■ Periodista

La Primera División no logra convertirse en una actividad lucrativa para los 18 equipos que la conforman.

LOS EQUIPOS DEL FÚTBOL venezolano luchan temporada a temporada para formar plantillas competitivas, pese a la delicada situación económica del país. A diferencia de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP) y la Liga Profesional de Baloncesto (LPB), la Primera División del balompié criollo no recibe dólares del Cencoex. Al no poder optar a las divisas, la mayoría de las oncenas luchan para contratar a jugadores que los ayuden a ser competitivas en los distintos certámenes nacionales o internacionales que disputan. «No es fácil», reconoce Luis Majjul, gerente del Caracas FC, equipo más ganador en Venezuela, al referirse a la situación con la que deben lidiar al inicio de cada campaña.

Los rojos del Ávila son el conjunto más estable del país. Hasta ahora son los únicos que cuentan con una sede propia, algo normal en el resto de los equipos del continente suramericano. Tras verse afectados por la difícil situación económica que afronta el país desde hace unos años, los caraqueños decidieron cambiar su filosofía y comenzar a formar jugadores para luego venderlos en el exterior y obtener un buen dinero, aunque eso no garantiza la sostenibilidad, pues Laboratorios Vargas cubre un porcentaje importante de los gastos. «La única manera de ganar dinero en el fútbol venezolano es vender futbolistas. La persona que diga lo contrario es un mentiroso», explica un dirigente del oriente del país, que prefiere no revelar su nombre.

A diferencia de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP) y la Liga Profesional de Baloncesto (LPB), la Primera División del balompié criollo no recibe dólares del Cencoex

El balompié mueve el mundo y se ha convertido en un negocio rentable en muchas partes del mundo, ¿por qué en Venezuela no? Esa pregunta tiene muchas respuestas. La primera es que las gobernaciones tienen mucho peso en el desarrollo de un conjunto criollo de fútbol, lo que perjudica a largo plazo, pues si un gobernador pierde la elección, el apoyo a un equipo puede terminar, tal como sucedió con el Unión Atlético Maracaibo, que quebró y desapareció tras la salida de Giancarlo Di Martino de la Alcaldía de Maracaibo.

Otra explicación es que el fútbol, a diferencia del béisbol o el baloncesto, es un disciplina que abarca casi todo un año, lo que implica hasta once meses de gastos en alquiler de estadios, canchas de entrenamiento, mantenimiento del primer equipo y categoría inferiores, pago de salarios de la plantilla y personal administrativo. Este gasto termina siendo abultado, pues hay equipos que pagan a futbolistas sueldos muy altos y viajes a las distintas ciudades, donde se debe jugar domingo a domingo.

A estas dos razones se une el poco dinero ingresado por taquilla. En 2007 se esperaba que el crecimiento del deporte rey en Venezuela fuera importante, debido a la realización de la Copa América. En principio fue así, pero con el transcurrir de los años decayó por la falta de mantenimiento de los estadios, la poca promoción de los partidos y la violencia que se ha generado en las instalaciones.

La Federación Venezolana de Fútbol (FVF) tampoco se ha preocupado mucho por su producto y concentra todos sus esfuerzos en la selección nacional, que recibe todo el apoyo de la empresa pública y privada. «La Vinotinto va por un lado y el futbol venezolano por otro, cuando debería ser todo lo contrario», expresa Miguel Mea Vitali, experimentado jugador del Caracas.

Cambios a la vista

Los presidentes de los equipos, junto con la FVF, acordaron un cambio de sistema en el torneo venezolano. En 2016, la Primera División arrancará a principios de año, y no como sucedió en la actual temporada, que comenzó a mediados de 2014. Con esta medida se espera que las oncenas puedan comercializar mejor su producto y así sacar alguna ganancia. Durante años, los mandatarios de los conjuntos se han quejado del actual formato, compuesto por dos torneos (apertura, de agosto a diciembre, y clausura, de enero a mayo), que dan oportunidad a los ganadores para asistir a copas internaciones (Libertadores y Sudamericana) un año después.

Los equipos venezolanos

- Anzoátegui. La Gobernación de Anzoátegui es el principal soporte del conjunto oriental, actualmente presidido por Eduardo Álvarez, presidente del Comité Olímpico Venezolano. Las instalaciones que usan pertenecen al Estado. Pese a su corta historia en el balompié criollo (doce años de vida), el conjunto oriental ha logrado buenos resultados en la Primera División. En 2008 y 2011 ganó la Copa Venezuela, mientras que en 2012 celebró el torneo Clausura. En los últimos años sus plantillas han sido buenas, pero no las más caras del país. Por su parte, los jugadores extranjeros con los que cuenta son de los mejores: los panameños Rolando Escobar y Edwin Aguilar.
- Aragua. Constituido como asociación civil, el conjunto de Maracay se apoya económicamente en el aporte de la gobernación del estado, que es su principal patrocinador. Tiene apoyo de empresas privadas, pero desde la llegada de Tareck El Aissami, actual gobernante regional, la inversión es mayor. En las últimas tres temporadas, la oncena aragüeña realizó grandes movimientos económicos para armar la plantilla, pero hasta ahora sus intentos de ganar la Primera División han sido fallidos. La infraestructura con la que cuenta pertenece a la gobernación, que presta sus instalaciones, aunque en 2013 fue inaugurada la sede administrativa del equipo en el Parque El Ejército (conocido popularmente como «Las Ballenas»). También fue construido un pequeño gimnasio en uno de los camerinos del estadio Hermanos Ghersy, donde se juegan los partidos locales.

Jugadores del Zulia FC

Jugadores del Aragua FC

- Atlético Venezuela. Pertenece a empresarios privados y su presidente es Rubén Villavicencio, quien tomó las riendas de la oncena en 2011-2012. Fue fundado en 2009 y un año después ascendió a la máxima categoría criolla. En ese momento se convirtió en la vergüenza de la liga, pues no pagó a sus jugadores y ni siquiera tenía dónde entrenar. La llegada de Villavicencio, quien saneó las cuentas y puso al día la plantilla, ayudó a lavar la imagen del equipo. En febrero de 2014, la directiva amenazó con botar a 18 futbolistas, luego de que acataron el llamado de la Asociación Única de Futbolistas de Venezuela de no jugar en la fecha siete del torneo Clausura, debido a los hechos violentos que sucedieron en el país. Atlético Venezuela, en sus seis años de vida, cuenta con un Centro de Entrenamiento ubicado en el Fuerte Tiuna. Al igual que Metropolitanos, el conjunto caraqueño alquila el estadio Brígido Iriarte para jugar en la Primera División.
- Carabobo. Conjunto comprado recientemente por el empresario Jimmy Ayoubissa, y que antes contaba con la ayuda de Rafael Lacava, alcalde de Puerto Cabello. Históricamente ha presentado problemas económicos. Juega en el estadio Misael Delgado de Valencia, propiedad de Fundadeporte, organismo adscrito a la Gobernación de Carabobo.
- Caracas. Desde que la organización Cocodrilos de Caracas tomó las riendas del equipo en la temporada 1988-1989, el cuadro avileño ha sido el más ganador del balompié criollo, con once títulos. En ese tiempo, los rojos pusieron en práctica dos formas exitosas de conseguir buenos resultados deportivos y económicos. Bajo el mando de Guillermo Valentiner, Caracas contó con los mejores jugadores de la máxima categoría, ganó campeonatos, participó en competiciones internacionales y sumó muchos aficionados a sus filas. Tras el fallecimiento de Guillermo, su hijo Philip Valentiner se hizo cargo del equipo y cambió la política: formar jóvenes para luego venderlos al fútbol europeo. Esta nueva fórmula ayudó a las finanzas del club. Jugadores como Josef Martínez, Gabriel Cichero, Alexander González, Ronald Vargas y Fernando Aristeguieta han sido vendidos y los ingresos se han destinado a mejorar la infraestructura de la organización, que cuenta con dos canchas. Una de ellas es un estadio propio que no puede ser usado en la Primera División. Actualmente alquilan y comparten el estadio olímpico de la Universidad Central de Venezuela con Deportivo Petare y Deportivo La Guaira.
- Deportivo La Guaira. Equipo llamado anteriormente Real Esppor Club y presidido por Ricardo González, hasta que decidió venderlo al empresario José Kabchi. Kabchi, junto con George Antar, Alison Chacón y Michael Chambra, son dueños en partes iguales de la institución. Chacón también es uno de los empresarios ligados a Bucaneros, quinteto de baloncesto que forma parte de la LPB. Actualmente el equipo paga por usar las canchas de entrenamiento del complejo deportivo La Guacamayas, en Caracas, pero planea mudarse a La Guaira, donde espera construir un estadio. Esta temporada alquiló el estadio olímpico de la UCV.
- Deportivo Lara. Equipo propiedad de Ender Luzardo, empresario zuliano con experiencia en los deportes, pues también fue dueño de conjuntos de baloncestos. Desde su llegada en septiembre de 2013, Luzardo pagó todas las deudas de la plantilla y bajó los costos. En esta temporada es un equipo de puros criollos, pues no cuenta con jugadores extranjeros que cobran en dólares. Juega en el estadio Metropolitano de Cabudare, propiedad de la Gobernación de Lara y entrena en «El Cuadradito», un lugar recuperado por la Alcaldía de Palavecino.
- Deportivo Petare. Es un Club Social cuyos costos se dividen entre el número de socios de corte privado, aunque la Alcaldía de Sucre cuenta con un pequeño número de acciones. No tiene sede propia, juega en el estadio olímpico de la UCV y entrena en las distintas canchas que ha creado la alcaldía en el municipio caraqueño. Actualmente cuenta con una de las nóminas más modestas del futbol venezolano. Antes de ser denominado Deportivo Petare en 2010, se llamó Deportivo Chacao, Italchacao y Deportivo Italia.
- Deportivo Táchira. El conjunto aurinegro es uno de los más seguidos y con mayor historia en Venezuela. Está registrado como asociación civil y un grupo de

Fotografías: Prensa Zulia FC / Prensa Aragua FC

empresarios encabezados por Edmundo Kacbchi tiene la mayoría de las acciones del equipo, mientras que la Gobernación de Táchira es dueña de una pequeña parte. Siempre tiene plantillas competitivas y gasta mucho dinero en su formación; pero hasta ahora, y pese a todos

Las gobernaciones tienen mucho peso en el desarrollo de un conjunto criollo de fútbol, lo que perjudica a largo plazo, pues si un gobernador pierde la elección, el apoyo a un equipo puede terminar

sus éxitos, el conjunto andino no cuenta con sede ni cancha propia. Entrena en la cancha alterna de Pueblo Nuevo y juega en el mismo estadio, propiedad de la gobernación tachirense. En 2009 vendió a Tomás Rincón al Hamburgo de Alemania y en la actualidad cuenta con importantes talentos venezolanos como Gelmín Rivas, Wilker Ángel y Yohandry Orozco.

- Estudiantes de Mérida. Equipo con más tiempo en la Primera División y ganador de dos títulos, pero que en los últimos años ha sido más noticia por sus problemas económicos. En la actualidad es el único equipo que ha recibido la aprobación de dólares de Cencoex para cancelar una deuda de más de 170.000 dólares con los jugadores argentinos Juan Cruz Gill y Nicolás Gianni, y la familia de Carlos de Castro, jugador que falleció de un paro cardiaco en febrero de este año. Frank Castillo es el presidente del equipo, que depende exclusivamente de la Gobernación de Mérida. Dos años atrás, Johan Santana, grandeliga venezolano, participó en la directiva del equipo. Los rojiblancos juegan en el estadio Metropolitano de Mérida, propiedad del Estado.
- Llaneros. Este año el conjunto de Guanare cambió de dueño tras su compra por parte de Angelo Geretti, propietario de Cayca Alimentos, S.A. (Calsa). Desde su llegada, Llaneros canceló todas las deudas con sus futbolistas actuales y otros impagos de jugadores, que pasaron por la institución y no recibieron su dinero en ese momento.
- Metropolitanos. El equipo violeta tiene tres años de vida y pertenece a empresarios privados. Actualmente juega su primera temporada en la Primera División, alquila el estadio Brígido Iriarte de El Paraíso y entrena en la canchas de la Universidad Santa María de Caracas.
- Mineros. Hasta el año pasado, el cuadro negriazul dependía en su totalidad de la Fundación Cachamay, organismo que depende de la Gobernación de Bolívar. Esto cambió en 2015, pues tiene nuevos dueños que aún no han sido anunciados. En las últimas temporadas, Mineros ha sido uno de los equipos más adinerados del balompié nacional. Actualmente en la plantilla del primer equipo tiene a Gabriel Cichero, Edgar Jiménez, Ángelo Peña, Richard Blanco, Rafa Romo, José Manuel Velázquez, Rafa Acosta, Luis Vallenilla Pacheco, Andrés Rouga y Julio Machado, todos con experiencia en la selección de Venezuela. En 2012 vendió a Darwin Machis, actual delantero del Granada de España, pero esos recursos no fueron destinados a infraestructura sino a la plantilla. Juega en el estadio CTE Cachamay, propiedad del Estado.
- Portuguesa. Desde el pasado año, la nueva directiva de los rojinegros está presidida por Generoso Mazzoca, pero poco ha podido hacer por el pentacampeón del futbol venezolano. Portuguesa está cerca de volver a descender y en los últimos meses ha estado envuelto en problemas de deudas con sus jugadores.
- Trujillanos. Depende de la Gobernación de Trujillo y pocas veces realiza movimientos importantes en su plantilla. Es el actual campeón del torneo Apertura, pero no pudo retener a tres de sus jugadores más importantes que decidieron irse por una mejor oferta económica (James Cabezas y Edixon Cuevas a Mineros, y Freddys Arrieta a La Guaira). Al igual que la mayoría de los equipos, juega en el estadio José Alberto Pérez de Valera, propiedad del Estado.
- Tucanes. Es, junto a Petare, uno de los equipos más económicos de la Primera División. Los amazónicos tienen una plantilla modesta, con algunos jugadores de Puerto Ayacucho, de raíces indígenas. El equipo es propiedad de la Gobernación de Amazonas.
- Zamora. Adelis Chávez, hermano del expresidente Hugo Chávez, preside este equipo, uno de los más exitosos en los últimos cinco años. La furia llanera es el actual bicampeón del futbol venezolano. Futbolistas como el delantero Juan Falcón y el mediocampista Pedro Ramírez fueron vendidos al Sion de Suiza y el Metz de Francia, respectivamente, por más de un millón de dólares, que han sido destinados a construir una sede propia.
- Zulia. Es el equipo que más interés ha despertado en los últimos meses. ¿Por qué? César Farías, exentrenador de la selección venezolana, adquirió la mayoría de las acciones en diciembre de 2014. Con Farías participa Domingo Cirigliano, quien fuera dueño de Marinos de Anzoátegui, equipo de baloncesto de la LPB. Se espera una gran inversión en la próxima temporada. El conjunto petrolero juega en el estadio Jose Encarnación «Pachencho» Romero, escenario donde se jugó la Copa América de 2007. Actualmente el estadio está en pésimo estado y su mantenimiento depende de la Gobernación del Zulia. En 2011, la oncena zuliana vendió a Yohandry Orozco por más de 500.000 dólares al Wolfsburgo de Alemania e invirtió el dinero en una cancha de entrenamiento.

COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI
ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)

Ediciones IESA
0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.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.

La comunicología al filo de los sectores público y privado

JOLGUER RODRÍGUEZ COSTA ■ Periodista

Los estudios de opinión independientes y las investigaciones administrativas del gobierno se realimentan entre sí, comparten matrices informativas y coinciden en objetivos generalmente opuestos. Pero todo pareciera quedar en casa: tres cuartas partes de los resultados de estos trabajos no llegan a ser publicadas.

LA SOCIEDAD cambia y el campo de la investigación se amolda a ello. A fin de cuentas constituye el principio, la base científica del proceso transformador. Los investigadores —especialmente los que escudriñan las comunicaciones en su amplia dimensión— hablan de un «aquí y ahora», de un nuevo tipo de sociedad que ha recibido diversas designaciones según el autor y su interés. Hay quienes hablan de sociedad red, sociedad de la información, sociedad del conocimiento. Según Jesús María Aguirre y Marcelino Bisbal, dos comunicólogos entrevistados:

> Nosotros preferimos el término tecnosociedad a partir de la idea de que las tecnologías de información y comunicación están aquí instaurando nuevas formas de conocimiento y maneras de aprehenderlo, de estar en sociedad, de relacionamiento, de comunicación como proceso de convivencia social y, en síntesis, desarrollando nuevos espacios de diálogo social.

A partir del cambio experimentado en Venezuela en lo político, económico, social y hasta moral, ambos especialistas coinciden en que los estudios de opinión y comunicación del sector privado están sujetos, en alguna medida y no pocas veces de manera condicionante, a los lineamientos centrales del gobierno, mientras que los organismos públicos de investigación se encargan de los estudios administrativos emprendidos por el poder central. Dada su importancia, ¿qué pasaría si no existiesen las investigaciones de comunicación?

El padre Aguirre, investigador de la comunicación y director del Centro Gumilla, imagina el predominio de un pensamiento propagandístico sobre lo que hace el gobierno, algo literalmente similar a lo que ocurre en las investigaciones administrativas. «Esto significa cero pensamiento crítico. Así sucede en todos los regímenes autocráticos, donde a cuenta de una intelectualidad orgánica se elogia o adula al gobierno», puntualiza.

Marcelino Bisbal, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), opina que sin investigaciones el país andaría a tientas y reconoce que en los últimos 16 años los investigadores han «desviado» las áreas de interés a las relaciones gobierno-medios de comunicación, así como al control social ejercido.

Aguirre redimensiona la idea: «Mientras que el sector privado invierte más en las áreas de mercadeo, publicidad de productos y encuestas de opinión, el gobierno invierte mucho más en investigaciones administrativas, de propaganda, opinión pública y matrices informativas». Según el investigador, por cada bolívar invertido por las universidades y centros académicos con cierta independencia, el gobierno emplea 100.000 bolívares. «Si analizas la estructura sobre el organigrama del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, existe una unidad de investigación que produce resultados a partir de los cuales toman decisiones políticas y electorales», agrega Bisbal.

Cenicienta académica

Para los especialistas, la cenicienta de la inversión en investigación es el ámbito académico y universitario, que requeriría un avance en términos científicos. ¿Por qué? Para Aguirre, las trabas tienen que ver con los flujos del movimiento financiero. Para Bisbal, quien dirige la revista *Comunicación*, mientras la empresa privada sea crítica con las políticas del gobierno no habrá buenas relaciones. Y revela: «La empresa privada se acopla de alguna manera al lineamiento político del gobierno para obtener ciertas prebendas, en el buen sentido de la palabra, y así poder seguir produciendo o invirtiendo».

- ¿Está condicionado el sector privado y académico a estos objetivos?
- Por lo que uno conoce, sí, sobre todo de algunos sectores financieros. Cuando se busca apoyo económico para financiar ciertas y determinadas investigaciones una de las primera cosas que te aclaran es no entrar en terreno político, porque el gobierno mantiene una vigilancia.
- ¿Se podría hablar de autocensura en el ámbito investigativo?
- Al menos en este tipo de relación gobierno-empresa privada o cuando el mundo académico, con las unidades de investigación de comunicación de la UCAB o la UCV, acude al sistema financiero a buscar aportes. La primera condición que le pondrán será no entrar al terreno político.

Aguirre complementa: «El gobierno es el que tiene mayor capacidad financiera para invertir en investigación, luego el gobierno debe generar sus propios equipos. Si haces un *outsourcing* el que pone cláusulas restrictivas es el que paga».

- ¿Cuántos resultados se esconden en las investigaciones?
- Alrededor de tres cuartas partes. En las encuestas ómnibus los resultados se reparten entre varias empresas; uno no se entera de todo. Algunas empresas no están interesadas en que se conozcan otros resultados.

Marcelino Bisbal puntualiza: «Cuando la encuesta llega al medio, sea prensa, radio o televisión, se ocultarán o mostrarán algunos datos, de acuerdo con la inclinación política del medio. Igual, mientras la empresa privada mantenga una posición crítica, la relación Estado-empresa privada será mediatizada».

La revista *Comunicación* se publica desde 1975.

Poder y legitimidad

¿Cuándo es legítima la investigación de las comunicaciones? Pareciera que el tema también se refiere a la legitimidad del comunicador como intelectual, al peso social y académico de los estudios e investigaciones. Para los investigadores, el inmediatismo y la prisa por dar cuenta de lo actual puede ser otro problema: la necesidad, a veces justificada, de dar respuestas rápidas ante diversos temas o situaciones. Bisbal se adentra en terrenos más delicados:

> Hay un achatamiento intelectual y están las inercias de nuestras escuelas de comunicación, cooptadas cada día más por las lógicas instrumentales de las tecnologías de información y comunicación, del mercado y de la propia situación política del país. Ello va en detrimento de la producción de conocimiento y de sentido, sin los cuales no hay investigación que se sostenga. Una investigación viciada persigue un fin por aquello de que el fin justifica los medios.

Ahora bien, si se considera el vasto y hasta cierto punto hegemónico continente oficialista, ¿ha sido rentable la inversión oficial? Bisbal apela a un informe emitido por la Unidad de Información del Ministerio para la Comunicación y la Información, que resume la audiencia de los canales de comunicación del sector gubernamental en 2014: «Ellos tienen catorce canales de televisión, y el que mayor audiencia tiene, en sus mejores momentos (entre ocho y doce por ciento), es VTV, mientras que TVES tiene una audiencia de 0,2 por ciento».

– ¿A pesar del esfuerzo hecho para mejorar su programación?
– Bueno, Vale TV se distingue por su estupenda programación netamente cultural y científica, y no llega a cuatro por ciento de audiencia.

Aguirre aclara que el factor «cobertura» es vital: «Hay cotos; por ejemplo, TVES no tiene cobertura nacional. Otros medios han tratado de ganar legitimidad y han pasado a una línea más equilibrada y objetiva; otros, como *Últimas Noticias*, han ocasionado un desplazamiento de periodistas por su inclinación oficialista». Mientras que Bisbal precisa el factor de la polarización política; por ejemplo, la audiencia de Globovisión hoy no es la misma que la de antes de su venta. «Antes se agotaba primero *El Universal*, ahora se agota primero *El Nacional*, adquirido por lectores que antes preferían *El Universal*».

Ambos especialistas concluyen en que hay presiones de los dos lados. «Pero la que ejerce más presión es la del lado gubernamental, pues lo hace con factores clave, el financiamiento del papel», explica Aguirre y precisa otra traba: «La judicialización como espada de Damocles». Asegura que gobierno, militares, sector privado, «incluso la Iglesia católica con sus problemas de pedofilia, todos influyen, pero el peso mayor evidentemente lo ejerce el gobierno».

Poder investigado

Un estudio llevado a cabo por la UCAB para la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA) y la Federación Venezolana de Agencias Publicitarias (Fevap) refleja la situación real de los medios en la actualidad.

En el panorama actual se cuenta con cuatro canales de televisión de cobertura nacional: Venevisión, Televén, TVES y Venezolana de Televisión (VTV). Estos dos últimos canales son propiedad del Estado venezolano. Existen, además, dos canales de cobertura limitada: Globovisión y Meridiano TV. En el espacio regional existen cuarenta emisoras de televisión que compiten entre sí. Las televisoras regionales se han venido agrupando desde el año 2006 en términos estratégicos, de un modo similar al de la agrupación radiofónica, para compartir información y programación, así como distribuir y regionalizar las pautas publicitarias. Tras el cierre de RCTV, el número de nuevos suscriptores de la televisión por cable fue 1.450.000.

Jesús María Aguirre: «Mientras que el sector privado invierte más en las áreas de mercadeo, publicidad de productos y encuestas de opinión, el gobierno invierte mucho más en investigaciones administrativas, de propaganda, opinión pública y matrices informativas»

En el sector de la radio se encuentra el circuito de Radio Nacional de Venezuela (RNV) que cuenta con once estaciones transmisoras de amplitud modulada a lo largo del territorio nacional. En cuanto al denominado desafío digital, el MINCI cuenta con su Red Digital, que se formó a partir de abril de 2003 e incluye una variada gama de páginas de los distintos órganos del aparato estatal. Desde el 29 de octubre de 2008 el país cuenta con el satélite Simón Bolívar, conocido internacionalmente como VENESAT 1, administrado por el Ministerio para la Ciencia y la Tecnología. Existen 7.421 antenas conectadas al satélite. La renacionalización de Cantv asegura al gobierno el control no solo de la telefonía (esta empresa maneja el 85 por ciento de las llamadas nacionales y el 42 por ciento de las internacionales), sino también del mundo de las telecomunicaciones y la informática.

En el escenario de los medios impresos se encuentran los diarios *Correo del Orinoco* (cuenta con una edición en inglés encartada) y *Ciudad CCS* (de la Alcaldía del Municipio Libertador y de distribución gratuita). El diario *El Universal*, desde mediados de 2013, se lanzó al mundo de la televisión por internet con el canal EUTV, que se puede sintonizar desde su propia página (eutv.net).

Luego del programa dominical radiotelevisivo *Aló, Presidente*, a cargo del MINCI, el presidente Nicolás Maduro salió al aire con un programa radial *En Contacto con Maduro. Diálogo Bolivariano*, con la idea de difundir «logros y avances de su gestión presidencial». Para este espacio radial se han destinado 8,2 millones de bolívares en la Ley de Presupuesto Nacional.

La estrategia de hegemonía comunicacional ha llegado también al sector de los medios comunitarios y alternativos, como parte del Segundo Plan Socialista que lleva por nombre «Plan de la Patria (2013-2019)». Dentro de este impulso de nuevas herramientas comunicacionales sobresalen un sistema de información para los militares, una televisora y la ampliación de la red de emisoras radiales, que suman catorce.

– ¿Quién investiga a los medios oficialistas?
– Nosotros desde la revista *Comunicación* y otros desde la academia hacemos seguimiento [responde Bisbal].

El padre Aguirre insiste en que todos los gobiernos investigan las investigaciones de modo avasallante. «Siempre habrá justificaciones geopolíticas. Las presiones son de tipo táctico. Por ejemplo, teníamos algunos avisos de institutos autónomos del Estado en las revistas *SIC* y *Comunicación*, y todo eso desapareció».

– ¿Cuál es el futuro de las investigaciones en Venezuela?
– De los institutos de investigación de la comunicación más conocido resaltan el Ininco (de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCV, que está en crisis y trata de retomar aire, pues no cuenta con buenos recursos), el del Zulia y el Centro Gumilla, que trabaja con el equipo de la revista *Comunicación*.
– En medio de esta coyuntura, ¿cómo ha logrado mantenerse durante cuarenta años la revista *Comunicación*?
– Aguirre: La revista nace en Catia, era compaginada y engrapada a mano. Hoy es un instrumento de comunicación para periodistas, comunicadores y estudiantes. Ha servido como material de apoyo para docentes. Su trayectoria ha sido toda una aventura en la que han participado dos generaciones. Allí encontrarás firmas de todo tipo, desde Eleazar Díaz Rangel, el fallecido periodista Héctor Mujica, que era del PCV, así como de otros escritores de la izquierda. La revista mantiene independencia crítica frente a los procesos comunicacionales, inspira alternativas de políticas públicas y apoya eventos del ramo. Hemos sido hipercríticos tanto con la empresa privada como con los fenómenos de estatización.
– Bisbal: Así como hicimos análisis programáticos de RCTV muy críticos, fuimos igual de críticos ante la medida de cierre del 27 de mayo de 2008. Acorde con las transformaciones de la sociedad, el cambio de formato de la revista le ha dado un aire más audaz. Y algo muy importante: no tenemos dinero para pagarle a los colaboradores. En fin, *Comunicación* se mantiene por la voluntad de su equipo de redacción y la generosidad de la Compañía de Jesús.

PNL PARA TU CALIDAD DE VIDA

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

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

La obsolescencia marca los archivos hospitalarios

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

En Venezuela los centros de salud pública carecen de historias médicas y archivos generales digitalizados. Pese que hace un año se aprobó la Ley de Infogobierno, que obliga a adoptar sistemas digitales para facilitar la gestión, en los nosocomios las historias yacen arrumadas entre el polvo y el olvido.

MARÍA GRACIA, cuyo apellido permanece a resguardo a petición de la informante, se cayó mientras jugaba a la pelota con el menor de sus hijos. El esguince que le produjo el impacto contra el suelo la obligó a guardar reposo durante dos semanas, en las cuales se mantuvo alejada de sus labores como especialista en administración en una reconocida empresa de telefonía celular. Con el dolor y la pierna inmovilizada para garantizar la recuperación, María Gracia se vio obligada a ir tres días después del diagnóstico a la sede del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) en Guarenas, cercana a su lugar de residencia.

Llevó la planilla de cotización ante el IVSS, las radiografías y las indicaciones médicas, con el objeto de convalidar el reposo indicado por el traumatólogo que la atendió en la clínica. Allí esperó dos horas antes de lograr la atención en una taquilla, donde se asigna la cita con el médico especialista. La encargada del área tomó los recaudos, los revisó y se los devolvió con una pregunta y una indicación: «¿Tú tienes historia aquí? Si no tienes, vas y haces la colita que está aquí al lado para que te la abran. Si ya la tienes y no sabes el número allí te lo dan».

La adolorida mujer se las ingenia para darse la vuelta con las muletas y sobreponerse al dolor que le produce cada «brinquito» que da para maniobrarlas. Levanta la cabeza y nota que, como ella, hay otras personas con muletas o partes del cuerpo enyesadas, embarazadas y ancianos. También hay algunas personas, en apariencia sanas, que tienen su misma intención de convalidar algún reposo. Las pocas sillas disponibles están ocupadas, así que la espera por un nuevo turno debe ser de pie.

Ella es la número quince de la fila. En grupos de tres entregan la cédula a un trabajador, cuya función diaria es buscar la historia médica de cada paciente. Hora y media después, finalmente entrega su documento de identificación. Cuando eso ocurre, todavía están en la cola tres mujeres que la precedían, una de ellas con la mano vendada. Todas aguardan por la devolución de su cédula con el número de historia adosado a la parte trasera con un tirro de papel. «Aquí se tardan demasiado para buscar la historia. La cola no avanza, porque todos los que tienen amigos piden el favor y se las buscan antes que a uno que pasa horas aquí. Además, allá adentro es un desastre, ni computadora tienen», dice una de las pacientes que va a convalidar un reposo posnatal.

La mujer con su queja dio en el clavo. Ninguno de los sistemas de historias médicas de los centros del IVSS y del Ministerio de Salud está automatizado. Puertas adentro, los archivadores están viejos o rotos, las carpetas que contienen la información de los pacientes están apiladas como se puede y no hay una computadora que permita almacenar y compartir datos en red dentro de cada hospital. Las comunicaciones, números de historias, observaciones u órdenes de apertura de procedimientos se dan en papelitos que lleva el mismo paciente a la dependencia que le indiquen.

A Historias Médicas arriba un número incuantificable de personas a preguntar por el paradero de la carpeta que lleva el registro de sus problemas de salud, indispensable para que los médicos conozcan los antecedentes del paciente. Unos conocen o tienen el número que identifica su carpeta y logran retirarse con mayor rapidez que quienes no logran ubicar el ansiado número. Otros llegan con el recaudo del médico o la enfermera escrito en cualquier hoja, lo que orienta a medias a los trabajadores sobre los datos que van a buscar.

Casi a mediodía María Gracia logra que le devuelvan la cédula, con el tirro en el que está escrito el número que tanto esperaba. Vuelve a la taquilla de control de citas donde la empleada le dice que no hay vacantes hasta dentro de mes y medio, que solo está disponible el turno de la tarde de los lunes y los viernes, y que el resto de los días el traumatólogo va en las mañanas. Finalmente, tras escoger el día, a María Gracia la anotan en una hoja con la fecha en la que asistirá para un chequeo médico, en el cual el especialista evaluará si el diagnóstico practicado en otro centro es certero. Es una convalidación que raya en lo extraño: ocurrirá cuando ya la lesión haya sido superada.

El nombre María Gracia ocupa el octavo lugar en la lista de personas que acudirá en la fecha escogida, pero eso no garantiza que será la octava paciente atendida ese día. Le toca volver a madrugar, llevar los papeles que entregó al inicio y esperar la devolución de la planilla que convalida su discapacidad temporal para el trabajo. La hoja donde quedó asentada su cita es incluida en una carpeta gruesa, con otro grupo de hojas iguales que solo varían por la fecha de cada día laboral del año.

Sin avances

La necesidad de un sistema informático para manejar las citas, historias médicas y otros datos de pacientes del sistema de salud público en el país no ha encontrado solución, pese a los avances tecnológicos. Zuleika Pérez, dirigente del Sindicato de Trabajadores del Ministerio de Salud, recuerda que hace unos cuarenta años la inquietud ya existía entre quienes laboraban como archivistas en esas dependencias hospitalarias.

Pérez, con 39 años de servicio en el Hospital Leopoldo Manrique Terrero, conocido popularmente como Periférico de Coche, señala que los estantes donde se encuentran los documentos de los pacientes en el departamento de Historias Médicas son los mismos que ella conoció a su llegada al nosocomio caraqueño.

> Estamos en la misma situación que hace treinta años. No hay ni siquiera un archimóvil, aunque se ha planificado la dotación. Yo fui jefe del departamento hace

> varios años. Cuando Juan Barreto ganó la Alcaldía Metropolitana de Caracas en 2004, la directiva del hospital dijo que ya el proyecto había sido aprobado por PDVSA, que haría la donación al hospital.

Pasaron cuatro años, el alcalde Barreto finalizó su gestión y los archivos móviles no llegaron. Las carpetas continúan en estanterías fijas que son inadecuadas para el manejo de los materiales que allí deben preservarse. Pérez agrega: «Lo único que se logró en ese momento fue un curso para que los empleados aprendieran cómo ordenar las carpetas por el método dígito terminal y por colores. Actualmente, el aire acondicionado no sirve, casi todo el mobiliario es de cuando inauguraron el hospital y lo que hay son cajas con historias viejas».

Buena parte de las carpetas con datos de los pacientes de Coche tiene moho y polvo, mucho polvo. El aire en las oficinas donde funciona el servicio no es el más adecuado. Desde hace varios meses no hay aire acondicionado. Los materiales de oficina y de protección también brillan por su ausencia. Los trabajadores manipulan los documentos viejos sin guantes ni tapabocas, lo que los deja expuestos a infecciones y problemas respiratorios por el contacto con material en desuso, mal almacenado y muy viejo.

La dirigente sindical explica: «Las historias anteriores al año 2000 fueron desincorporadas del archivo que se usa a diario, pero las cajas en las que fueron depositadas siguen ahí en un espacio del mismo departamento. En el Periférico de Coche no hay material de papelería, las citas de los pacientes se hacen en papelitos».

La situación en el Complejo Hospitalario José Ignacio Baldó, de El Algodonal, también en Caracas, no es distinta. Las carpetas más antiguas yacen arrumadas en los rincones del área destinada a los archivos. En todo el centro de salud el olvido parece el protagonista desde que arrancaron las remodelaciones de sus instalaciones en el año 2006 que aún permanecen inconclusas.

El informe especial de actuación de la Contraloría General de la República del año 2014 (http://www.cgr.gob.ve/site_informes_doings.php?Cod=027) revela que la situación es idéntica en el Hospital de Niños J. M. de Los Ríos en Caracas:

> El Hospital carece de un sistema automatizado de registro central de citas, el cual es llevado manualmente en los diferentes servicios. Al respecto, el artículo 31 de las NGCI y el punto 4.3.16 del Manual de Normas de Control Interno sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente, hacen referencia a la implementación de medios automatizados para el registro de las operaciones. En consecuencia, este centro de salud no dispone de una herramienta adecuada que facilite el suministro de información oportuna sobre las citas otorgadas.

Pablo Zambrano, presidente del Movimiento Autónomo Independiente de Trabajadores del Sector Salud (Mosbase), precisa que las condiciones de trabajo en los departamentos de archivo e historias médicas de los hospitales, ambulatorios y otros centros dependientes del Ministerio de Salud y del Seguro Social han deteriorado la salud de varios trabajadores:

> En el Hospital Vargas de Caracas, por ejemplo, no tienen aire acondicionado. En el Hospital Materno Infantil de Caricuao hay trabajadoras que han tenido que salir de reposo por las enfermedades adquiridas mientras trabajaban allí. Los trabajadores sufren de alergias constantemente por la prestación de servicios en malas condiciones. El material que se archiva va envejeciendo. Esos expedientes pasivos causan enfermedades. La situación también ocurre con frecuencia en la Maternidad Concepción Palacios y en el Hospital Jesús Yerena de Lídice.

Zambrano advierte que las condiciones de insalubridad, debido al deterioro de los archivos no digitalizados, viola la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat), lo que incide directamente en la calidad de trabajo que ofrecen los empleados.

Rosa Coromoto Gil, empleada del departamento de Historias Médicas del Hospital Materno Infantil de Caricuao desde hace 32 años, señala que las afecciones que padece en la cervical son producidas por el trabajo realizado en esas instalaciones. En el departamento laboran cerca de cuarenta mujeres y casi todas han desarrollado alergias u hongos en la piel, especialmente en las manos, debido al deterioro y las fallas en el mantenimiento de los archivos.

El centro de salud tiene la política de enviar al área de Archivos Pasivos todas las historias con más de quince años sin movilización. Como es un centro especializado en maternidad, los antecedentes médicos de los varones son enviados con mayor frecuencia a esa área, en desuso, en el olvido. Sin embargo, en algunas ocasiones hay que entrar al área para buscar alguna historia, porque algún paciente así lo requiere.

Ninguno de los sistemas de historias médicas de los centros del IVSS y del Ministerio de Salud está automatizado. Puertas adentro, los archivadores están viejos o rotos, las carpetas que contienen la información de los pacientes están apiladas como se puede y no hay una computadora que permita almacenar y compartir datos en red dentro de cada hospital

No hay tapabocas ni dispositivo alguno de protección. Casi por un sorteo, las trabajadoras entran al espacio del que seguro salen al menos con un ataque de estornudos o de tos. «Aunque el área de archivo fue ampliada, nunca lo fumigan ni lo limpian. Seguimos con estantes estáticos desde que empecé. Antes teníamos máquinas de escribir que eran muy duras y nos dejaban con dolores. Los asientos no son ergonómicos, por lo que son inadecuados para personas con jornadas de trabajo de seis horas sentadas como la nuestra», afirma Gil.

Una vez llegaron a habilitar el área con cuatro computadoras, pero tres de ellas se dañaron, porque nunca se les dio mantenimiento. La que queda se usa para llevar las estadísticas del centro de salud materno infantil. El kardex, el archivo donde se registra alfabéticamente la identidad de cada paciente que ha sido atendido en ese centro, sigue siendo manual. Gil expresa que, además de las carencias tecnológicas, los materiales simples también fallan. Solo hay una engrapadora para el departamento, no hay hojas blancas ni clips. Si una carpeta se desordena o se rompe, el reensamblaje o el reemplazo se complican. «Algunos médicos parten una hoja en cuatro pedazos para dar récipes que son sellados y firmados para darles legalidad», relata.

El vocero de Mosbase, Pablo Zambrano, reitera que las propuestas de digitalización que han surgido en las últimas dos décadas no pasan de promesas. Resalta, además, que el

Hospital público en Caracas

Fotografía: Alexandra Blanco

Ministerio de Salud ingresa cada vez a mayor cantidad de personas sin especialización en el manejo de estadísticas y archivos hospitalarios, lo que contribuye al deterioro y el desorden de los servicios. «A las damas obreras, sin estudios, las ponen a suplir al personal en esas áreas. El Ministerio de Salud ya no contrata personas con capacidad para el manejo de esas áreas, pese a que allí se llevan las historias médicas, las estadísticas, el censo del personal hospitalizado, las citas, entre otros datos que también son importantes para la salud», agrega Zambrano.

Los intentos y las excepciones

Salvo contadas excepciones, casi ningún servicio público de salud en Venezuela dispone de sistemas automatizados para el control de los pacientes y sus estadísticas de morbilidad y mortalidad. En 2006, la Alcaldía de Chacao adoptó un sistema digitalizado para la gestión de las historias médicas de los 261.000 pacientes que se atendían en la red ambulatoria municipal. Lo mismo hizo la Gobernación de Miranda en sus redes de salud hace tres años. Por su parte, la Corporación de Salud de Aragua inició en 2011 el proceso de renovación del mobiliario del departamento de Historias Médicas del Hospital Central de Maracay. Invirtió 1,9 millones de bolívares en los trabajos. Sin embargo, la renovación no incluyó la sistematización de los datos del principal hospital tipo IV de la capital aragüeña, anunciada para una segunda fase que no se ha iniciado.

En 2011 el Ministerio de Salud inició las conversaciones para que la Unidad de Gestión de Tecnologías en Salud (UGTS) de la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar emprendiera la evaluación y el proyecto de asesoría para la adecuación de los sistemas de control de citas y archivos hospitalarios. Rodrigo Mijares Seminario, coordinador de la UGTS, precisa que el proyecto tampoco cristalizó.

Mijares Seminario y los investigadores Elena Rincón Osorio, Luis Azpúrua y Rosa Reyes evaluaron la eficacia de la digitalización de los sistemas de salud. El resumen de los resultados fue publicado en la *Gaceta Médica de Caracas* No. 122 del año 2014, con el título «Aumento de la cobertura en detrimento de la calidad de la atención en un servicio de cardiología: estudio de caso en Caracas-Venezuela». Señala Mijares Seminario:

> En 1990 ya teníamos claro que la digitalización de las historias médicas era fundamental, porque se podía obtener información fidedigna sobre mortalidad y morbilidad dentro de los centros de salud y se conocía si se cumplían los protocolos médicos para las enfermedades más importantes que ocurrían en Venezuela.

Para el estudio —que se llevó a cabo entre 1990 y 1999— se escogió evaluar al Hospital Militar Dr. Carlos Arvelo de Caracas, el tercero más grande del país, dependiente del Ministerio de la Defensa y que, desde su fundación en 1960 hasta 2005, tuvo como pacientes solo a sus afiliados. La investigación se delimitó aún más. En ese centro se evaluaron las historias médicas de pacientes con infartos agudos al miocardio, la enfermedad con mayor morbi-mortalidad en Venezuela. Se evaluó si los médicos que prestaron servicios en ese nosocomio cumplían el protocolo de atención fijado por el Colegio Estadounidense de Cardiología y la Sociedad

Venezolana de Cardiología. El cumplimiento del protocolo fue 73 por ciento, que calificaron como bueno con tendencia a la mejora. Era apenas diez por ciento menor que la referencia mundial: Estados Unidos.

En el Hospital Militar se atendían en ese período entre 6.000 y 8.000 pacientes anuales. La inversión por paciente era de 400 dólares. «Se hizo el mismo estudio entre los años 2000 y 2009, y se notó que el cumplimiento del protocolo cayó a 54 por ciento, porque se atendían 14.000 pacientes sin haber planificado primero el aumento de la capacidad de atención de ese hospital», revela Mijares. El incremento de 167 por ciento en el número de pacientes atendidos se debió a la orden del presidente Chávez de abrir el centro a partir de 2005 a todas las personas afiliadas o no a la previsión social del Ministerio de la Defensa.

Mijares destaca que algunos países, como Francia, invierten cerca del catorce por ciento de su producto interno bruto en salud, especialmente en e-salud (*e-learning* + salud), lo que permite no solo la digitalización de las historias de los pacientes, sino su evaluación desde sitios remotos, lo cual redunda en la optimización de los recursos de los hospitales. «Si un paciente con infarto agudo al miocardio necesita tres días de atención, con el sistema puede pasar dos días hospitalizado y el tercero en su casa, desde donde es evaluado constantemente por el médico tratante».

El estudio de la UGTS correspondiente al lapso 2000-2009 arrojó que entre 35 y 47 por ciento de las historias médicas se extraviaban; además, el espacio físico donde se almacenaban las historias era inadecuado y limitado. También determinó que la Comisión Técnica del hospital incumplía las auditorías médicas de los datos; es decir, las historias de los pacientes no eran evaluadas por el Departamento de Registros y Estadísticas. El análisis refiere dos irregularidades adicionales:

> En 1990 se trasladó una cantidad importante de historias médicas al subsótano del hospital debido a que el archivo móvil no resistía su peso. Muchas se dañaron debido a las inundaciones y filtraciones de agua que presenta dicho sector. En 1996 se sustrajo otra cantidad importante de historias médicas de ese sector para vender el papel. Muchas de las historias que quedaron se dañaron por la proliferación de alimañas. En 1999, la Comisión de Epidemiología recomendó que se quemaran las historias restantes.

Los hallazgos en el Hospital Militar se repiten aún en muchos hospitales y ambulatorios públicos pese a que han transcurrido 17 años.

Leyes muertas

La Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, vigente desde 2002, ordena a las instituciones ofrecer servicios óptimos. Esto, en el caso de la salud, implica tener la información digitalizada.

El intento más reciente de digitalizar historias médicas y consultas de pacientes en centros de salud data de mayo de 2014. Un grupo de diputados de la Asamblea Nacional presentó un proyecto de Ley de Telesalud. El proyecto plantea la adopción de un sistema automatizado de gestión para los centros de salud del sistema público, lo que incluye no solo los hospitales y ambulatorios del Ministerio de Salud, sino también la red Barrio Adentro.

Guido Ochoa, presidente de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología e Innovación del parlamento venezolano, aseguró hace un año que había comenzado la fase de consulta pública. Ochoa refirió en una entrevista al diario *Correo del Orinoco*, del 17 de mayo de 2014, que hasta esa fecha se había debatido el proyecto en las siguientes entidades: Distrito Capital, Miranda, Vargas, Aragua, Guárico, Barinas, Mérida, Carabobo, Yaracuy, Lara y Amazonas. El parlamentario dijo que el sistema estaría interconectado con el satélite Simón Bolívar, lo que permitiría el envío de datos de un paciente atendido en un centro de salud a otro al que sea referido, independientemente del punto geográfico donde se encuentre.

El diputado Alejandro Villanueva, por su parte, señaló al mismo diario que la propuesta de ley se complementaba con la Ley de Infogobierno, que obliga al Estado a sistematizar todos sus procedimientos para agilizarlos. De esa manera, todos los prestadores de servicios de salud públicos o privados estarían conectados a una misma base de datos, que daría origen a una especie de cédula de salud personal a la que se podría acceder desde cualquier punto en el país.

Mirian Pérez, diputada y también integrante de la comisión, aseguró que la tecnología permitiría desechar el sistema manual de control de citas e historias clínicas, para convertirlo en uno completamente automatizado. Incluso los pacientes podrían gestionar sus citas por internet, lo que ahorraría tiempo y recursos tanto al prestador de servicios como a los usuarios.

La Ley de Telesalud fue sancionada el 12 de agosto de 2014, pero yace en el grupo de leyes muertas o sin aplicación. Tras la sanción se daba un lapso de seis meses para reglamentarla. Ese paso correspondía al Ministerio de Salud, pero no se ha dado. El artículo 5 de esta ley establece como tarea fundamental la creación de la teleadministración: «Es la administración a distancia de procesos como control de citas, historias médicas, inventarios y planeación estratégica, seguimiento de epidemias, catástrofes u otros hechos de características similares». Sin embargo, son pocos los avances en la materia. Mientras tanto, pacientes como María Gracia siguen en las colas de los hospitales, en busca de sus historias médicas antes de ser atendidos, pese a las dolencias que llevan a cuestas.

ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA
MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)

Ediciones IESA
0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@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.

El viaje del consumidor

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

Es clave que las marcas hagan sus mejores esfuerzos para estar presentes cuando el consumidor busca activamente la información para tomar su decisión de compra

El consumidor, en su proceso de compra, realiza diversas actividades que se han clasificado en etapas. A partir de un estímulo, que puede ser interno (como una necesidad fisiológica) o externo (inducido por la publicidad, los medios o sus pares), el consumidor experimenta una necesidad que lo lleva a buscar información y a utilizar la que posee (derivada de sus experiencias), para considerar las opciones disponibles y tomar una decisión. Este proceso del comportamiento del consumidor —desde que surge la necesidad hasta que realiza la compra e incluso la evalúa— puede denominarse «el viaje del consumidor» y varía según la categoría del negocio y el segmento del mercado. Por ejemplo, en compras por impulso —como las de las golosinas que se encuentran en las cajas de los supermercados—, los consumidores no buscan información, sino que usan la que poseen para decidir la compra en el momento. Mientras que, en la compra de bienes y servicios cuyos precios o riesgos de equivocación son elevados (por ejemplo, en sectores como automotor, inmobiliario, educación, salud o turismo), el consumidor busca información y compara opciones concienzudamente.

El viaje del consumidor ha cambiado radicalmente en los últimos años. El principal cambio consiste en que el consumidor actual tiene acceso a más información, no solamente de los medios y la publicidad (vías tradicionales en las que su papel era pasivo), sino también de sus pares. Ahora busca activamente información y espera apoyo de las marcas en ese proceso. El papel de los medios interactivos es fundamental, tanto por la publicidad y los contenidos digitales como por las búsquedas realizadas en motores como Google, el acceso a comentarios y reseñas de otros consumidores, y la interacción en los medios sociales.

En muchos mercados hay más opciones de marcas disponibles y mucha más información acerca de ellas. También hay nuevas formas de buscar y recomendar productos. Los viejos modelos de comportamiento del consumidor pueden guiar a conclusiones erradas, debido a que rara vez ese viaje del consumidor es un proceso lineal, como esos análisis sugerían. Conocer los principales cambios que impulsan las nuevas tecnologías y las características de un consumidor más conectado puede brindar oportunidades a cualquier marca.

El momento cero de la verdad de las marcas

Numerosas investigaciones de mercado han mostrado la importancia del punto de venta en las decisiones de compra de los consumidores. Las marcas han invertido cuantiosos recursos para estudiar cómo influir en los compradores potenciales cuando se encuentran en el punto de venta frente a los anaqueles.

«El momento cero de la verdad» se refiere a la etapa previa a la compra: cuando el consumidor ni siquiera ha ido al punto de venta, pero accede mediante internet a la información para tomar su decisión de compra

Ese momento fue denominado por Procter & Gamble el «primer momento de la verdad» (FMOT, por sus siglas en inglés) y se hizo notable a partir de un artículo publicado en *The Wall Street Journal* en septiembre de 2005. En ese mismo año se hizo también referencia a un «segundo momento de la verdad» (SMOF), que ocurre cuando el consumidor usa la marca.

El desarrollo de los medios digitales —sitios de internet, medios sociales, reseñas de productos y resultados de los motores de búsqueda— ha creado lo que Google denominó «el momento cero de la verdad». Este momento ocurre después de que el consumidor identifica una necesidad y probablemente ha estado expuesto a algún estímulo externo como la publicidad, y se refiere a la etapa previa a la compra: cuando el consumidor ni siquiera ha ido al punto de venta, pero accede mediante internet a la información para tomar su decisión de compra.

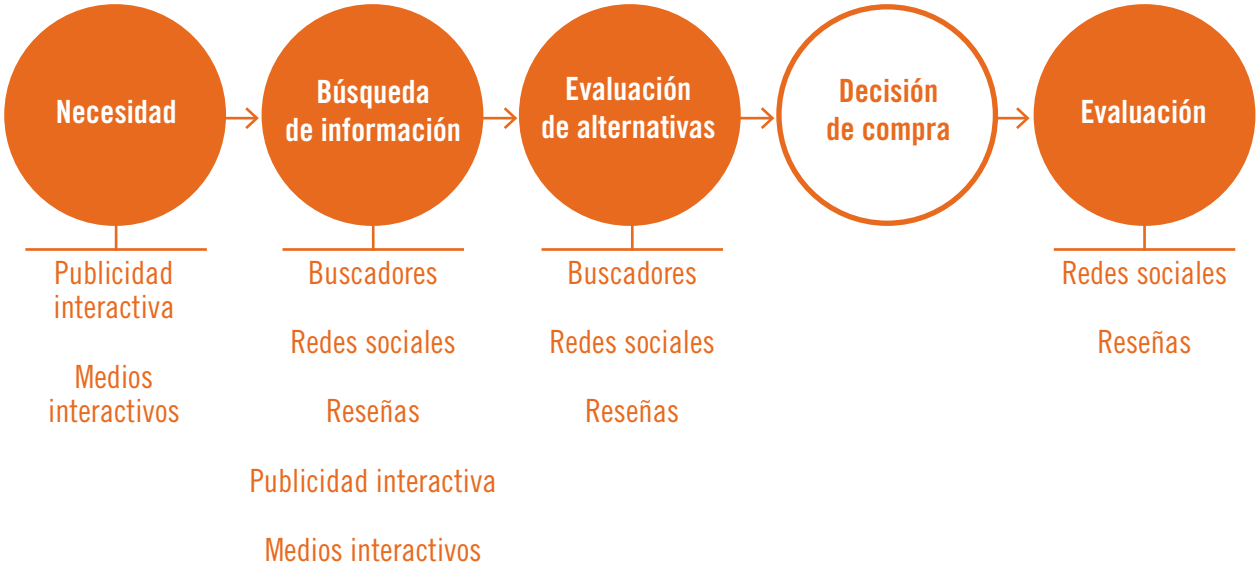
El primero y el segundo momentos de la verdad siguen siendo muy importantes para las marcas, y las empresas deben esforzarse para salir airosas de ellos. Pero deben entender que, con el desarrollo de internet y las comunicaciones móviles, los consumidores están más informados que nunca y tienen las herramientas para hacerlo. Es clave que las marcas hagan sus mejores esfuerzos para estar también presentes en ese momento cero de la verdad, cuando el consumidor busca activamente la información para tomar su decisión de compra. Esto implica tener una presencia digital, posicionarse adecuadamente en los buscadores, obtener comentarios favorables en medios sociales y reseñas; en fin, desarrollar una estrategia de contenidos.

Información pertinente para los compradores

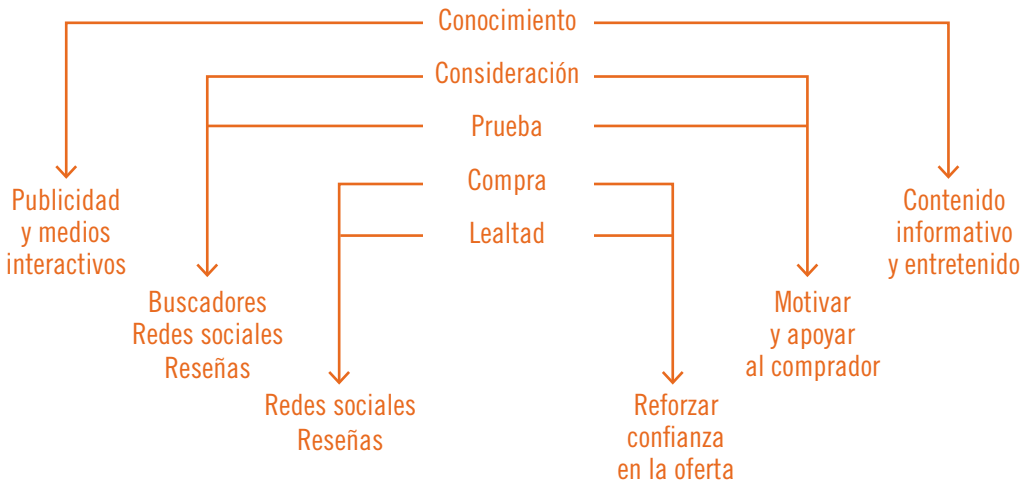
Los clientes pueden acceder a grandes volúmenes de información en la que basarse antes de decidirse a comprar, mucha más información de la que podían soñar en la era preinternet. No solamente pueden buscar en internet, sino que cuentan también con la movilidad que les permite acceder a esa información desde cualquier lugar, incluidos los puntos de venta. Ahora bien, entre tanta información la marca puede hacerse invisible y, simplemente, quedar fuera del conjunto de consideración de los clientes al momento de comprar. Es necesario hacer que la información de la marca esté disponible y pueda influir a los compradores en ese preciso momento.

Hay siete características que debe tener la información de la marca para ser pertinente:

1. Suficiente. Es necesario identificar qué información ayuda a los compradores a decidir, y garantizar



OTRA FORMA DE VERLO
(EN EL EMBUDO DEL MERCADEO)



que la marca la ofrece de manera clara: precios, características técnicas, recomendaciones de otros usuarios, garantías. Esta información puede aparecer en textos, imágenes o videos.

2. Actualizada. La información debe ser lo más actual posible y cada vez que alguna condición cambia debe actualizarse en los medios digitales oficiales de la marca.
3. Omnipresente. La marca debe tener presencia en diferentes medios, adonde los compradores acuden en su proceso de búsqueda y decisión. Los estudios de mercado son útiles para identificar los medios más relevantes para el mercado objetivo.
4. Consistente. Debe garantizarse que la información sea similar en los diferentes medios (digitales y tradicionales). Una información inconsistente confunde al comprador y crea desconfianza.
5. Diferenciadora. La información de la marca que se presente debe resaltar su proposición única de valor que la diferencia de la competencia. Debe ayudar a decidir al comprador (a favor de la marca).
6. Personalizada. Ofrezca información que atienda necesidades específicas de los compradores y use mercadeo electrónico para enviar correos periódicos a una lista de usuarios.
7. Portátil. Facilite que los compradores compartan la información con sus pares en los medios sociales y sus correos electrónicos. Integre botones de medios sociales en el sitio de internet de la marca.

Un nuevo reto

El comportamiento de los consumidores ha cambiado y lo sigue haciendo. Conocer adecuadamente el viaje del consumidor en su sector permite identificar el modo como la marca puede apoyar a su favor este proceso; por ejemplo, con el desarrollo de contenidos que faciliten la decisión de compra. Las marcas deben entender cuáles tipos de contenidos son relevantes para tomar decisiones y en cuál etapa son necesarios.

El móvil nuestro de cada día

Miguel León

Director general de Tedexis

El concepto de movilidad se ha trasladado del teléfono a la tableta, y también a dispositivos más tradicionales como el reloj, la pulsera y hasta el automóvil.

El teléfono móvil tiene como punto de partida la Rusia de finales de los años cincuenta, cuando Leonid Ivanovich Kupriyanovich patenta el primero de estos dispositivos. A partir de ese momento se desarrollan varios sistemas en los países escandinavos y Japón, hasta que en 1984 aparece el modelo Dyna Tac 8000X de Motorola y comienza a materializarse comercialmente el servicio de telefonía celular como se le conoce hoy. Por su parte, el origen de internet se remonta a los años sesenta, cuando la creciente necesidad de información lleva a un grupo de investigadores estadounidenses a buscar la forma de aprovechar de manera más eficiente los recursos de computación disponibles. El término «internet» apareció por primera vez en 1982; y el de *world wide web*, en 1991.

Quizá no hubo quien previera en un principio la posibilidad de que estas tecnologías —el celular y la red— convergerían en algún momento. Es a partir de los sistemas de telefonía celular 2G —que posibilitan una mayor capacidad de transmisión de datos y por lo tanto facilitan la conexión a internet desde el teléfono móvil— cuando sus caminos se cruzan y comienza la verdadera revolución móvil. Se realimentan la necesidad de dar mayor poder de computación al dispositivo —para aprovechar las posibilidades de internet— y la de dar a internet la posibilidad de transportar una cantidad creciente de datos generados desde los móviles.

Hoy los usuarios quieren estar conectados de manera permanente y en todas partes, sin importar el dispositivo que tengan. El concepto de movilidad se ha trasladado del teléfono a la tableta, y también a dispositivos más tradicionales como el reloj, la pulsera y hasta el automóvil. La combinación de las capacidades de estos elementos permite, por ejemplo, medir la actividad física de una persona durante el día, para ajustar la ingesta de alimentos al ritmo y tipo de vida que lleva. Más aún, es posible la medición en línea de parámetros tales como latidos del corazón, calorías consumidas y esfuerzo realizado, para hacer un seguimiento detallado del progreso de una actividad deportiva y, así, ajustar metas y objetivos. Ha aparecido una serie de dispositivos que se pueden ligar con las aplicaciones presentes en el celular, para vigilar parámetros delicados como la glucosa en la sangre, la tensión arterial y otros que son clave en el tratamiento de enfermedades y condiciones como la diabetes y la hipertensión.

Ya el móvil ocupa gran parte de nuestra cotidianeidad. Eso, lejos de disminuir, va a incrementarse. Preparémonos para ello

El caso del automóvil como dispositivo móvil requiere mención aparte. Es tan importante esta tendencia que buena parte de los grandes fabricantes de automóviles ha estado presente en las dos últimas ediciones del Congreso Mundial de Movilidad que se celebra en Barcelona, España. El asunto es que se han incorporado cada vez más funciones a los vehículos automotores que les permiten utilizar datos disponibles en internet para hacer de la experiencia de manejo algo más placentero y útil. Pantallas tipo tableta conectadas a internet ocupan ahora el tablero de los vehículos, que brindan no solo la ya disponible capacidad de GPS, sino posibilidades como la de hacer pedidos preestablecidos en el restaurante de comida rápida favorito. Podría incluso imaginarse una ambulancia convertida en dispositivo móvil, que permite evaluar en línea signos vitales de un paciente al mismo tiempo que se verifica su historial médico, de tal manera que cuando llegue al centro hospitalario ya el médico de confianza tenga toda la información que requiere para atender la emergencia.

Ford presentó recientemente una bicicleta eléctrica que, además de constituir una alternativa de transporte amigable con el ambiente, está controlada por un iPhone que va evaluando el desempeño del ciclista y utiliza la electricidad cuando se alcanza un nivel predeterminado de esfuerzo. También hace uso de un sistema de navegabilidad que avisa mediante vibraciones en el manubrio cuándo debe doblarse a la izquierda o la derecha, y enciende luces intermitentes si se detecta que otro vehículo está demasiado cerca.

Lo que se avecina tiene el potencial de cambiar la vida de la gente. Con estos sistemas se vislumbra una sensible disminución de la utilización del efectivo, y hasta del empuje de monedas virtuales como el bitcoin. En Venezuela, que se encuentra más o menos en la media latinoamericana, más de la mitad de la población activa no tiene una cuenta bancaria o la utiliza solo para percibir su salario, pensión u otro beneficio social. Muchas personas están excluidas del sistema financiero y expuestas a los peligros de cargar efectivo en sus bolsillos. Con los pagos móviles pueden hacer sus compras y pagar de manera sencilla, sin riesgos y con un sistema que permite llevar control de lo que gastan. Lo interesante es que, apuntalados en el sistema financiero formal, los servicios de pagos móviles se convierten en una herramienta de inclusión y educación financiera. Falta vencer los obstáculos que una tecnología disruptiva como esta enfrenta, pero nadie duda de que terminará por imponerse.

Ya el móvil ocupa gran parte de nuestra cotidianeidad. Eso, lejos de disminuir, va a incrementarse. Preparémonos para ello.

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 unirte por la niñez!

unicef

únete por la niñez

©UNICEF/VE10/La Olla Común

RIF: G-20004554-0

Medir aunque el tamaño no importe

Luis Ernesto Blanco

@lblancor Coordinador web Medialab / UCAB

La «analítica web» es el estudio de la actividad de un sitio, a partir de los datos extraídos de la navegación de los usuarios, y ayuda a optimizar la estrategia.

Si las redes sociales han traído algún cambio para las relaciones comerciales es la manera de relacionarse las marcas con sus públicos y audiencias. A diferencia de otros espacios —físicos o virtuales— donde tener una mayor cantidad de dinero significaba tener un local más grande, un aviso más vistoso o una decoración más lujosa, en las redes sociales los perfiles de las marcas, por poderosas que sean, no se distinguen del que pueda tener una persona cualquiera. Una página de Facebook podrá tener una imagen de portada más espectacular que otra, pero básicamente es lo mismo. Igual ocurre con los perfiles de Twitter, Instagram o cualquier otra aplicación. La diferencia fundamental está en el contenido, en la capacidad que tenga ese perfil de resultar apetecible para su público.

Claro que una marca conocida y reconocida parte con ventaja. Una reputación la antecede y también un poder de promoción la puede ayudar a que la gente sepa de su existencia. Pero la diferencia fundamental estará en su capacidad para producir contenido útil, que satisfaga las expectativas de su público y ofrezca «algo más» que no ofrecen los demás.

Hoy un usuario espera de una marca líder en determinado sector que no solamente le hable de las bondades de su producto, sino que, sobre todo, sea referencia en la materia que sabe, o dice saber. A medida que logra esa conexión, la marca se convierte en influyente para ese usuario, aumenta su credibilidad y sus argumentos se hacen verosímiles. Es el comienzo de una relación que eventualmente puede traducirse en ventas, pero que va más allá.

Desde el punto de vista de una marca-producto las redes sociales se han convertido en un espacio para ofrecer contenidos, mediante distintas piezas que pueden ser gráficas, multimedia o simplemente texto, pero relevante y siempre asociado a la razón de ser de esa marca. El resultado esperado es un crecimiento de la comunidad y un aumento de la presencia en las conversaciones de terceros. Así, el canal de redes sociales de la marca-producto comienza a inspirar confianza, se convierte en la autoridad dentro del sector, obtiene tráfico, se ubica en la mente de los consumidores.

En busca del éxito

Según Manuel Gil, director de BlueCaribu Colombia (http://www.bluecaribu.com/marketing-contenidos/), «el consumidor se encuentra en las primeras fases de su ciclo de compra: está buscando información y aún no está preparado para realizar una compra o contratar. Por ello, la comunicación no puede ser comercial y el usuario será poco propenso a contenido que no le eduque y le aporte valor». Por su parte, la bloguera especialista en mercadeo, Vilma Núñez (http://vilmanunez.com/) señala que entre los beneficios buscados con el mercadeo de contenidos estaría estrechar vínculos con la comunidad, llegar a más personas, promocionar una marca o sus productos y servicios, y crear confianza entre la marca creadora de contenidos y el consumidor final, porque por lo general un usuario contento regresa.

Una marca comienza a lograr mejores resultados cuando una comunidad se siente cómoda con los contenidos creados por esa marca. Hay ejemplos de sobra. En la actualidad, las marcas aprovechan la preocupación creciente por el ambiente y comparten contenido con técnicas para contribuir desde los hogares o puestos de trabajo. Hay marcas que venden artículos deportivos y crean contenido sobre técnicas para mejorar el rendimiento o programas de trabajo. Las marcas de videojuegos comparten guías o entrevistas inéditas de los creadores o trucos inusuales.

Pero hay que tener cuidado. No se trata de producir contenido porque sí. Las estrategias requieren saber qué le interesa a la audiencia, para lo cual son útiles las herramientas de inteligencia de negocio social que permiten conocer las conversaciones de los potenciales clientes y, sobre esa base, elaborar contenidos en distintos formatos (texto, *podcast*, video, imagen) y elegir el canal adecuado para su promoción.

El éxito se mide

Sea cual sea la estrategia de mercadeo de contenidos sus resultados deben poder ser analizados mediante indicadores que permitan ver su evolución. En esencia hay cuatro tipos de indicadores que sirven para medir el progreso y el impacto de la estrategia de mercadeo de contenidos en la empresa.

- Indicadores de consumo: su función es cuantificar si el contenido que se está produciendo es consumido por el público (visitas, páginas vistas, visualizaciones de vídeo, descargas, tiempo en el sitio, visitantes recurrentes).
- Indicadores de alcance: informan del alcance que puede tener el contenido (*likes*, tuits, *shares*, +1 y *pins*, *inbound links*). Pueden ser útiles herramientas como analytics.twitter.com, Klout.com, tweetarchivist.com, entre otras.
- Indicadores de generación de *leads*: su finalidad es medir cómo los visitantes entran a formar parte de la base de datos de la empresa (lista de direcciones de correo electrónico, suscriptores al RSS/blog, tasa de conversión).
- Indicadores de generación de negocio (objetivo último de toda estrategia de mercadeo de contenidos): miden el número de ventas (*online* y *offline*) y el número de clientes, entendido como el número de personas que culmina una compra.

Los inversionistas y las juntas directivas están acostumbrados al uso de las mediciones cuantitativas, como números de seguidores o visitas. Sin embargo, es importante considerar mediciones cualitativas, como los comentarios sobre la percepción de la marca, las opiniones de los clientes e incluso los comentarios sobre los productos de la competencia. Estos datos cualitativos proporcionan cierta forma de medir las emociones a favor o en contra de la marca.

El arte cíclico de contar historias de marcas

José Luis Saavedra

Profesor de mercadeo y *branding* en la Universidad Rafael Belloso Chacín / @capitaldemarca

Las historias de marcas han tenido un recorrido circular, que ha terminado en el mismo lugar donde comenzó.

Para los antiguos griegos el tiempo era cíclico, y todo volvía al inicio en una constante repetición. Hoy, cuatro mil años después, esta idea puede parecer arcaica; especialmente con todo lo que ha vivido la humanidad. Sin embargo, las historias de marcas (*storytelling*) han tenido un recorrido circular, que ha terminado en el mismo lugar donde comenzó. Paradójicamente, este retorno es impulsado por la tecnología moderna. Esta es una historia contada en cinco tiempos.

1. El inicio: los consumidores cuentan historias sobre las marcas

Cuando en Grecia y Roma los artesanos colocaban marcas en sus productos, el boca-en-boca (*word of mouth*) era la única forma en que esas incipientes «marcas» podían conocerse. Su alcance estaba limitado al espacio geográfico de comunidades que tenían acceso a estos productos. En 1910, la llegada del teléfono dio un enorme impulso al impacto del boca-en-boca. La recomendación y la aprobación de un amigo constituían el valor más preciado para un consumidor. Las fronteras se diluyen por el uso de la tecnología.

2. Luego… las marcas cuentan sus historias por medio de contenidos publicados

Para 1920 la masificación de la prensa produce un auge informativo. Las marcas cuentan sus historias mediante contenidos desarrollados para cautivar a los lectores, y construyen credibilidad al suministrar información relevante y veraz para ellos. La reproducción de testimonios es la técnica idónea para inspirar confianza en un mensaje con mayor cobertura geográfica.

3. En seguida… las marcas usan las historias de otros para publicitarse

Para 1930 la radio trae una nueva frontera en el arte de contar historias. Un medio con la posibilidad de integrar nuevos recursos (movilidad y sonido) le da a las marcas una mayor potencia comunicacional. Locutores y animadores de programas tienen la credibilidad y por intermedio de ellos las marcas cuentan sus historias. El patrocinio es la herramienta perfecta para darle validez a un mensaje que cuenta con mayor alcance geográfico.

4. Inmediatamente… las marcas cuentan historias específicas a grandes audiencias

Para 1940 la radio se diversifica con programas especializados en noticias, variedades, opinión, deportes... En todo el mundo, las radionovelas y radionoticias están en auge. La tecnología permite un contenido particularizado para una audiencia ampliamente homogénea. Nace la segmentación y las marcas empiezan a contar historias basadas en los diferentes segmentos a los que la tecnología les da acceso. El patrocinio se consolida como la herramienta más usada.

5. Y así… las marcas cuentan una historia única a las masas

En 1950 llega la televisión y masifica el alcance de las comunicaciones de las marcas. La posibilidad de unir imagen y audio en un medio impulsa a las marcas a crear un contenido único y reproducible. La estandarización es el método idóneo para reafirmar un mensaje único a una masa sin casi límites geográficos. Para 1960, los locutores, actores y cantantes pasan a un segundo plano. Son las marcas las que cuentan historias a los consumidores con la Promesa Única de Venta (USP, por sus siglas en inglés). Para 1970, Ries y Trout inventan el «posicionamiento» y Dan Draper convierte el oficio de la publicidad en el trabajo más deseado hasta hoy. Se acuña el término «comportamiento del consumidor» y las primeras computadoras se usan para estudiarlo. Comienza la batalla por la mente del consumidor.

4. Inmediatamente… las marcas cuentan historias específicas a grandes audiencias

En 1980 la televisión se diversifica con canales especializados en noticias, variedades, opinión, deportes. En todo el mundo, MTV y CNN están en auge. La tecnología permite un contenido particularizado para una audiencia ampliamente homogénea. Nace la segmentación psicográfica y las marcas empiezan a contar historias basadas en los diferentes segmentos a los que la tecnología les da acceso. El patrocinio se consolida como la herramienta más usada.

3. En seguida… las marcas usan las historias de otros para publicitarse

Para 1990 internet trae una nueva frontera en el arte de contar historias. Un medio con la posibilidad de integrar nuevos recursos (movilidad e interacción) le da a las marcas una mayor potencia comunicacional. Las páginas y los sitios en internet tienen la credibilidad y, por intermedio de ellos, las marcas cuentan sus historias. El patrocinio (*banner*) es la herramienta perfecta para darle validez a un mensaje que cuenta con más cobertura geográfica.

2. Luego… las marcas cuentan sus historias por medio de contenidos publicados

Para el año 2000 la masificación de internet genera un auge informativo (blogs, redes sociales). Las marcas cuentan sus historias por medio de contenidos desarrollados para cautivar a los lectores y construyen credibilidad al suministrar información relevante y veraz para ellos. La reproducción de testimonios es la técnica idónea para inspirar confianza en un mensaje con mayor cobertura geográfica.

1. De vuelta al inicio: los consumidores cuentas historias sobre las marcas

Para 2010 la llegada del teléfono inteligente dio un enorme impulso al impacto del boca-en-boca. La recomendación y la aprobación de un amigo constituyen el valor más preciado para un consumidor. Las fronteras se diluyen por el uso de la tecnología.

Nuevos nombres, personajes, artilugios y medios han contado la misma historia, una y otra vez. Quizás los griegos tenían razón.

Nota: un reconocimiento a Kirsty Sharman (@kirstycarrot) cuya maravillosa infografía motivó este artículo.

Influenciadores: la última burbuja del mercadeo digital

Yimmi Castillo

@YimmiCastillo. Gerente de Medios Digitales y Contacto en Empresas Polar

Comprar tuits a alguien con cientos de miles de seguidores no es una estrategia: es un simple atajo, una práctica perezosa.

Todo parecía normalizarse en el negocio de los medios digitales. Las personas y agencias que andaban pescando en río revuelto se han ido reduciendo y han sobrevivido las que, de verdad, analizan profundamente los cambios que internet ha traído al mercadeo. Pero aún queda un tema pendiente, una táctica que se ha abordado de manera superficial: el uso de influenciadores en redes sociales.

¿Qué es un influenciador? Es un líder de opinión, alguien capaz de activar a su audiencia, que debería ser de gran tamaño por aquello del alcance de los mensajes. Según el índice Klout, una de las herramientas más utilizadas para medir la influencia en internet, la influencia es la capacidad de conducir acciones de una persona mediante sus redes sociales. Klout mide esa capacidad por la medida en que la gente se conecta con los contenidos que la persona comparte y tiene poco que ver con el tamaño de la audiencia o con la cantidad de contenido compartido; además, es algo que se construye con el tiempo. Lo más importante es que, para Klout, toda persona tiene algún grado de influencia.

Al momento de iniciarse la migración de marcas hacia los terrenos digitales no pocas llegaron sin una estrategia definida. Al principio, y gracias a muchas agencias digitales que asesoraron mal a esas primeras marcas en internet, los objetivos que se trazaban apuntaban solamente al crecimiento de las comunidades (*fans*, seguidores); es decir, una marca era exitosa en redes sociales según el número de personas que acumulaba en sus contadores de Twitter o Facebook.

Esa estrategia pertenece al pasado. Muchas marcas han entendido las posibilidades que tiene internet de manera intrínseca. Han adoptado otros indicadores, como *engagement* (porcentaje de interacción de sus comunidades), y otras han ido más allá del simple indicador numérico para establecer estrategias comunicacionales más complejas: *e-commerce*, *storytelling*, *social listening*, etc. Lo lógico es que esa evolución en el diseño de los objetivos y papeles del entorno digital para el plan de mercadeo acabara con la práctica primitiva de comprar tuits a personajes famosos con muchos seguidores. Pero eso no ha sucedido.

La práctica de comprar publicaciones en redes sociales a influenciadores es muy parecida a la de comprar pautas publicitarias. Esta práctica contiene una pretensión engañosa: se desea falsear una conversación que debería ser honesta. Se pretende que tal o cual personalidad digital recomienden una marca, no por convicción, sino por un sencillo intercambio comercial. Las audiencias digitales son inteligentes y captan «el cheque» en este tipo de publicaciones.

El asunto es que esta práctica mueve bastante dinero. Hay influenciadores con presupuestos equivalentes a los de algunos medios audiovisuales. Esto ha provocado la aparición de una ola de perfiles cuyo único objetivo es vender espacios a marcas. Es el emprendimiento de moda: abrir una cuenta en Twitter, acumular seguidores a como dé lugar y luego vender servicios de mercadeo digital o vender los tuits como espacio publicitario. Lo cierto es que comprar tuits a alguien con cientos de miles de seguidores no es una estrategia: es un simple atajo, una práctica perezosa solo justificable por la ignorancia del funcionamiento de los medios sociales.

La compra de tuits a influenciadores pasó de moda, pero algunos estrategas digitales no se han enterado. Ahora bien, hay casos que sobresalen con algo de brillo y que son ciento por ciento rescatables: aquellos en los cuales el pacto va más allá de la transacción publicitaria y apunta a la experiencia real que el influenciador tiene con la marca o el producto, y, por lo tanto, su recomendación suena espontánea, verosímil y lejos del tuit redactado al estilo del guion de cuña de radio.

La verdadera estrategia de influencia tiene como objetivo obtener recomendaciones espontáneas, mediante una conversación real. Las recomendaciones reales deben tomar la relevancia que les corresponde y la práctica de comprar menciones debe dar paso a tácticas para crear experiencias positivas en los usuarios. Entonces las recomendaciones vendrían de varias direcciones, que incluyen influenciadores de envergadura, pero también usuarios regulares que conversan con sus pares mediante el «boca en boca» que motoriza la viralidad de los entornos digitales. Es hora de ponerle el cascabel al gato y empezar a poner orden en las estrategias de influenciadores en medios digitales.

EL ÉXITO ES SER UNO MISMO
JAN MOLLER

Ediciones IESA
0212-555.42.63
ediesa@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 irrebatible, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.

Ciudades transformadoras: el valor de la confianza

Diego Lombardi y Stefan Gzyl

Diego Lombardi, director ejecutivo de Ciudades Transformadoras y director de Investigación e Innovación del Instituto de Gerencia y Estrategia del Estado Zulia. Stefan Gzyl, arquitecto y profesor de la Universidad Central de Venezuela,

Una de las cualidades que definen una ciudad es la posibilidad de construir experiencias comunes, enmarcadas en el espacio público. En la Venezuela del presente esa posibilidad está limitada por la inseguridad y la pérdida de confianza en la gente y en las instituciones.

Las dinámicas urbanas pueden explicarse mediante el cruce de dos ejes: sistemas e interacciones. Ambos forman un campo dentro del cual puede ubicarse una ciudad, según el funcionamiento de sus servicios públicos, la infraestructura y, en general, la manera como esté organizado el espacio urbano para permitir relaciones positivas entre sus habitantes. Si a lo largo del eje de sistemas se ubican aspectos clave para el correcto funcionamiento de una ciudad (tales como transporte público, calidad de servicios y manejo de desechos), la puntuación a lo largo del eje de interacciones permite evaluar aspectos cualitativos y quizás más elusivos —no por ellos menos importantes— acerca de la forma de habitar el espacio urbano y cómo la ciudad hace posible la interacción entre sus habitantes.

El diagnóstico realizado por el proyecto Ciudades Transformadoras muestra cómo las relaciones entre los habitantes de Maracaibo se han visto afectadas por problemas de seguridad ciudadana, confianza institucional y oferta de espacios públicos, entre otros. El primer dato del estudio que llama la atención se refiere a la confianza institucional: en promedio el 73 por ciento de los marabinos desconfía de las instituciones del Estado, desde las municipales hasta las nacionales, incluso del sistema de administración de justicia. Se encontró también que la falta de confianza está directamente asociada con la renuencia a denunciar la mayoría de los delitos. La percepción de impunidad está en 79 por ciento: apenas un 21 por ciento de la población considera que los delitos son sancionados. Si bien la impunidad es uno de los principales estímulos del delito, esta suerte de carta blanca a la delincuencia afecta las conductas ciudadanas de la mayoría de la población, desde el acatamiento de las normas y reglas más básicas. De hecho, apenas el 18 por ciento de la población percibe que los demás respetan las normas establecidas en cuanto a tránsito, uso de espacios y bienes públicos, normas ambientales y de construcción.

Confianza y participación: bases para las interacciones en la ciudad

El auge de conductas infractoras y delictivas se ha convertido en una de las principales causas de la rotura del tejido social. Altera no solo la actitud del individuo hacia la ciudad, sino, peor aún, la actitud hacia otros ciudadanos. El estudio de Ciudades Transformadoras incluyó el aspecto de la confianza interpersonal, entendida como una medida de la propensión a interactuar y cooperar de las personas, cuyo punto de partida es la confianza en los demás. Se tomaron en consideración tres indicadores: 1) confianza en los vecinos, 2) confianza en personas conocidas y 3) confianza en personas que se conocen por primera vez.

Maracaibo registra altos valores en confianza en vecinos y confianza en conocidos. La confianza en quienes conocen la capital zuliana resultó superior a las de todos los países latinoamericanos comparados. Sin embargo, en cuanto a la confianza en desconocidos, la ciudad venezolana cae al último lugar: solo el cuatro por ciento de los entrevistados

Medidas de la confianza interpersonal en Maracaibo y un grupo de países seleccionados
(porcentajes)

Confianza en vecinos			Confianza en conocidos			Confianza en desconocidos		
1	España	80	1	Suecia	97	1	Suecia	57
2	Suecia	79	2	Estados Unidos	91	2	Estados Unidos	35
3	Nigeria	76	3	Alemania	88	3	España	32
4	Alemania	74	4	España	88	4	Alemania	31
5	Corea del Sur	72	5	Holanda	87	5	Chile	23
6	Estados Unidos	72	6	Corea del Sur	81	6	Holanda	22
7	Uruguay	69	7	Maracaibo	71	7	Nigeria	22
8	Holanda	69	8	Chile	70	8	Corea del Sur	19
9	Chile	65	9	Nigeria	66	9	Ecuador	18
10	Maracaibo	58	10	Colombia	59	10	Uruguay	18
11	Colombia	50	11	México	50	11	México	12
12	Ecuador	49	12	Perú	44	12	Colombia	12
13	México	48	13	Uruguay	44	13	Perú	5
14	Perú	34	14	Ecuador	42	14	Maracaibo	4

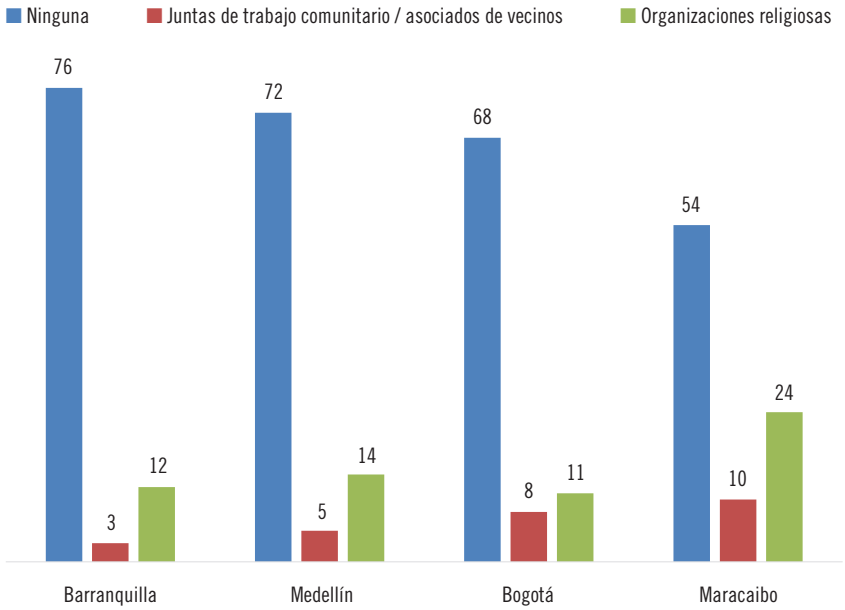
manifestó confiar en las personas que conoce por primera vez y, de estos, cerca del ochenta por ciento manifestó una «desconfianza absoluta».

Las explicaciones pueden ser diversas: algunas son más estructurales (como es el caso de la desconfianza en las instituciones) y otras más circunstanciales (como la creciente inseguridad). Las instituciones tienen un papel regulador de las interacciones en la sociedad. En la medida en que se confía en ellas, en su efectividad para hacer cumplir las normas, la necesidad de confiar en otros se hace menos relevante; pues se espera que, en el caso de una agresión, habrá un tercero que actuará para defender los derechos del agredido. Por su parte, la percepción de inseguridad trae como consecuencia que las personas desconfíen de quienes no conocen, pues en el espacio de la ciudad todo desconocido es un potencial delincuente, toda interacción una posible agresión.

Las implicaciones de la desconfianza pueden analizarse desde el punto de vista de la ciudad y su eje de interrelaciones. Si bien la confianza en los vecinos, compañeros de trabajo, amigos y familiares (es decir, los conocidos) es importante, desde el punto de vista de las interacciones en el ámbito urbano la confianza en los desconocidos es de particular relevancia, dado que la mayoría de las relaciones cotidianas en la ciudad ocurren precisamente con personas desconocidas. Desde el momento en que una persona sale de su hogar interactúa con desconocidos. Sea en el ámbito cerrado de un carro, al tomar el transporte colectivo, caminar por la acera o entrar en una panadería, cada persona participa en un sinnúmero de interacciones y transacciones con desconocidos. Si se tiene esto en mente es fácil imaginar cómo serán las relaciones entre personas que, de entrada, perciben que los demás pueden aprovecharse de ellas. Esto, sin duda, lleva a una actitud defensiva, que refuerza el ciclo de bajas interacciones positivas.

Al tomar como referencia el marco conceptual de sistemas e interacciones no sorprende que, en Maracaibo, las medidas de confianza en los desconocidos sean bajas. Sin embargo, con respecto a los indicadores de participación ciudadana, se observa que la capital zuliana obtuvo resultados superiores a los de algunas ciudades colombianas comparadas. Específicamente, esto es cierto en lo que se refiere a participación formal, que según distintas teorías acerca de la sociedad civil permite fortalecer el entramado social. Maracaibo registró el menor valor en «Ninguna» participación o, lo que es lo mismo, el mayor valor en participación (46 por ciento), comparada con Bogotá (32), Medellín (28) y Barranquilla (24). Entre los modos de participación formal en el caso de Maracaibo, los resultados fueron: organizaciones religiosas (24 por ciento), juntas de trabajo comunitario o asociaciones de vecinos (10), asociaciones deportivas (4), asociaciones culturales (2), agrupaciones benéficas (2), organizaciones de derechos humanos (1), sindicatos (1), organizaciones profesionales (1) y organizaciones ambientales (1).

Participación formal en Maracaibo y un grupo de ciudades colombianas
(porcentajes)



Los principales mecanismos de participación formal son organizaciones cuyo campo de actuación, si bien es cercano a la vida cotidiana del individuo, no necesariamente se extiende hacia lo público o trae beneficios a la ciudadanía en general. Los sindicatos y las organizaciones profesionales, así como las organizaciones ambientales, si bien se ocupan de temas de interés para el individuo, no son percibidos como parte del quehacer diario de las personas. Esto es consistente con las teorías acerca de la sociedad civil, en lo referido a encontrar mayor participación formal en organizaciones cuyas actividades son percibidas por las personas como más cercanas a su realidad.

El estudio mostró que, a pesar de existir desconfianza en los desconocidos y en las instituciones, las interacciones en la ciudad de Maracaibo se basan en la confianza interpersonal (con personas conocidas) y en la participación en organizaciones formales de carácter religioso y comunitarias o vecinales. La ciudad presenta un tipo de interacción que depende fundamentalmente de las relaciones de cercanía. Esta situación, a pesar de los buenos resultados que pueda brindar, implica un riesgo de dejar ciertos ámbitos de lo público en una situación de desamparo en cuanto a participación ciudadana. Existen numerosos ejemplos de organizaciones religiosas o comunitarias interesadas en ampliar su actuación hacia lo público como un medio para empoderar al ciudadano, incentivar las relaciones entre individuos de una comunidad y fortalecer el sentido de pertenencia. Pero estas formas de organización requieren reconocimiento de los demás y operan a escalas locales a partir de intereses comunes. Cuando las acciones de estos grupos ocurren en un medio de desconfianza y miedo generalizado pueden resultar en formas urbanas que fomentan aún más el aislamiento, la segregación y, finalmente, la inseguridad. La tendencia al encierro, al enrejado, a las calles cerradas y vigiladas que abundan en Venezuela es un claro ejemplo de ello.

Espacios públicos para la interacción

Un valor fundamental de cualquier ciudad es la disponibilidad de espacios públicos. Además de lugares de recreación y esparcimiento, son también espacios para el encuentro y la interacción de los ciudadanos, para la construcción de una experiencia común. La carencia de estos espacios influye de manera importante en cómo se interrelacionan los ciudadanos.

Al consultar a los marabinos sobre su grado de satisfacción con respecto a

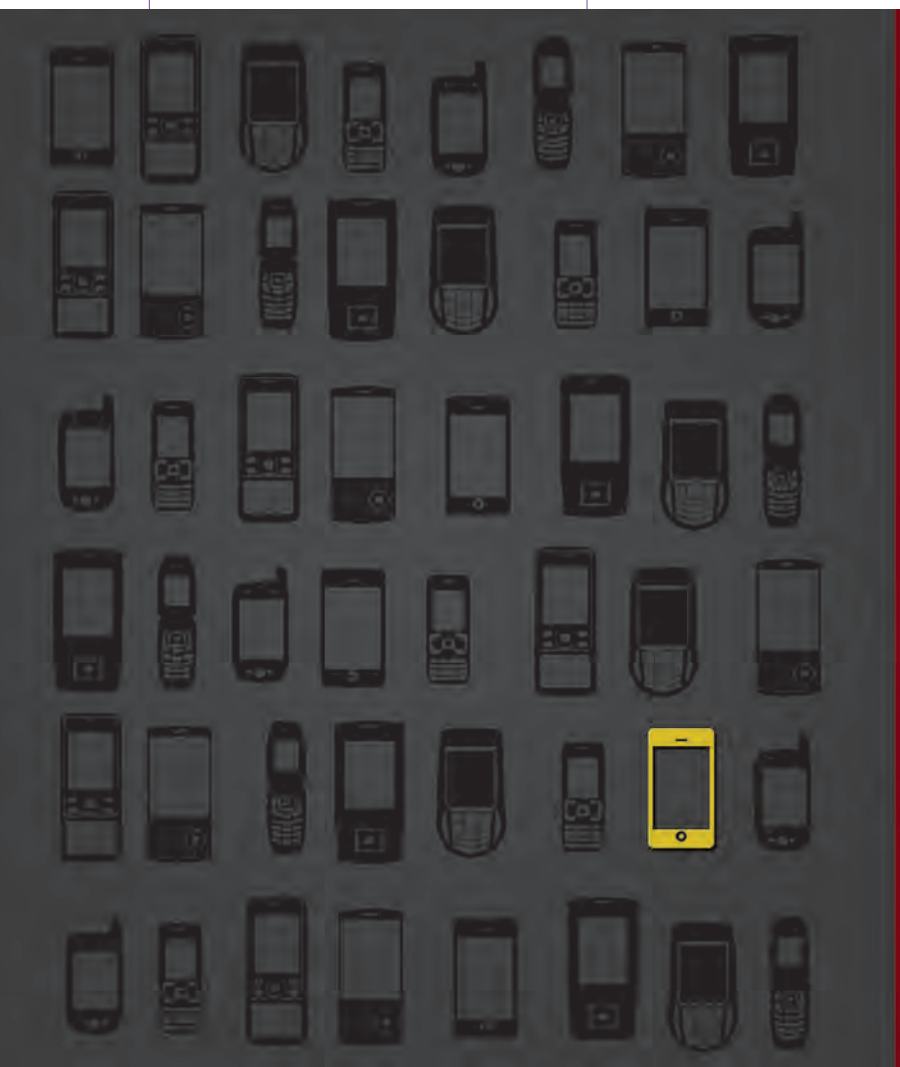
los espacios públicos en la ciudad casi el cuarenta por ciento manifestó estar «insatisfecho», comparado con seis por ciento en el caso de Barranquilla. De hecho, cuando se consultó sobre la satisfacción con los parques y áreas verdes en las zonas donde habitaba el entrevistado, el 78 por ciento manifestó insatisfacción y un 52 por ciento señaló lo mismo con respecto a las aceras y espacios para los peatones. En general, la población marabina no está satisfecha con los espacios públicos disponibles.

Ha ocurrido un repliegue desde la esfera pública hacia espacios más controlados. Visitar centros comerciales se ha convertido, para el 49 por ciento de la población, en la principal actividad de recreación. Frente al proceso de degeneración cuantitativa y cualitativa del espacio público, el capital privado ha reaccionado para promocionar un tipo de espacio que ha servido para suplantar una necesidad de vida urbana. El centro comercial ha devenido en un espacio que trasciende su función primaria de consumo, para convertirse en un lugar de encuentro y disfrute de la ciudadanía en general, más allá de distinciones sociales y económicas. Si bien este ha sido un fenómeno común en numerosas ciudades del mundo, en Venezuela ha adquirido matices particulares, debido no tanto a la capacidad de consumo de la población, sino a la inseguridad y la falta de inversión en la dotación de espacios públicos de calidad. En todos los lugares donde ocurre, la privatización de la esfera pública viene acompañada de vigilancia y control sobre las conductas y formas de relación entre los individuos. De ahí que, si bien el centro comercial puede llegar a suplir ciertas carencias de la ciudad, difícilmente podrá compararse con la libertad de comportamiento y expresión, así como la diversidad y las posibilidades de encuentro, que puede ofrecer una ciudad.

La construcción de la experiencia común

Una de las cualidades que definen una ciudad es la posibilidad de construir experiencias comunes, enmarcadas en el espacio público. En la Venezuela del presente esa posibilidad está en buena medida cercenada. La inseguridad y la pérdida de confianza entre ciudadanos, y también ante las instituciones reguladoras, han producido ciudades no solo desorganizadas y caóticas en términos urbanos, sino también desarticuladas socialmente, con individuos incapaces de actuar de manera coherente y concertada. La recuperación de esta coherencia requiere actuar en múltiples frentes: desde lo institucional y lo educativo hasta la inversión en infraestructura y servicios públicos; es decir, reforzar paralelamente los ejes de sistemas e interacciones de la ciudad.

Existen ejemplos de ciudades —Medellín, Bogotá, México o Nueva York— que han logrado en períodos cortos mejoras notables en la calidad de vida urbana. Han probado que esto es posible, si se entiende la complejidad del problema y se actúa con un fin común en todas las escalas, desde la metropolitana hasta la vecinal e individual. La capacidad del venezolano para establecer relaciones de confianza rápidamente es un rasgo que puede trasladarse al ámbito público y desempeñar un papel importante en un proceso de recuperación urbana y social. Pero esto debe venir acompañado de la comprensión de que los espacios de la ciudad donde es posible establecer una relación de confianza con otros son tan propios como la calle o el barrio donde se vive. Aquí está el verdadero reto.



@eliaschev

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

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Accredited by Association of MBAs

EFMD EQUIS

Única escuela de negocios en Venezuela acreditada internacionalmente

J-00067547-3

Doctor Yaso Payasos de Hospital @DoctorYaso

Más de millón y medio de productos en un clic

Carmen Sofía Alfonzo A.

Periodista

Tráetelo es una tienda en línea que pone al alcance de los compradores latinoamericanos doce categorías de artículos provenientes de Estados Unidos y Europa, con la posibilidad de pagar en su moneda local.

Los fundadores de Tráetelo.com, antes que emprendedores, son consumidores latinoamericanos, habitantes de una región del planeta donde la variedad de productos no es tan extensa como en Estados Unidos y Europa. Con esa debilidad en mente, Enrique Ramírez, Enrique Jahn, Enrique García, Moisés Davidovits, Manuel Berrizbeitia y Federico Torres, los creadores de la firma, vieron una oportunidad de negocio: poner al alcance de la mano de los compradores de América Latina más de un millón y medio de productos originales, ausentes de sus mercados, con la facilidad de pagar en sus monedas nacionales.

Antes de comenzar a trabajar en tráetelo.com, Jahn y García tenían un negocio de logística internacional, mientras que los otros fundadores, ingenieros de sistemas, eran emprendedores en internet. Esta mezcla de conocimientos hizo posible materializar la empresa.

Además de la poca oferta de productos una de las cosas que los ayudó a definir el concepto de la compañía fue que las tiendas en línea de Estados Unidos y Europa ofrecen ventas a otros países, pero en su idioma local, sin aceptar los medios de pago de los latinoamericanos y sin hacerse responsables del envío. Como afirma Torres:

> Al ingresar en tráetelo.com el cibernauta encuentra una amplia variedad de productos nuevos y originales. Marcas globales y compradores latinoamericanos se encuentran en una experiencia segura y sin las complicaciones típicas de una compra internacional. Hemos evolucionado de tienda (con solo inventario propio) a supertienda, pues el catálogo de artículos que brindamos está formado por cientos de proveedores y millones de productos. La razón de esta estrategia es satisfacer el enorme apetito por la diversidad que tiene el comprador latinoamericano.

Obstáculos

Una vez identificada la oportunidad de negocio, los fundadores de la empresa comenzaron a determinar con cuáles recursos contaban para emprender. Lo primero que vieron fue la formación en ingeniería, lo que les dio la capacidad de desarrollar las primeras versiones del *software*.

Ese fue el punto de partida. En el camino encontraron tropiezos. Uno de ellos surgió cuando tuvieron que reconocer que una de sus hipótesis no era cierta. En esos momentos, recomienda Torres, hay que salir de la zona de confort y producir soluciones creativas a los problemas: «La rigurosidad en la medición de cada experimento es la mejor arma contra la incertidumbre, a medida que acumulas aprendizajes, desarrollas la estrategia, mejoras el producto y confirmas que realmente tienes algo entre las manos».

Semanas antes de inaugurar la página armaron un robusto inventario de artículos que creían podían ser atractivos. Invirtieron buena parte de sus ahorros en artículos, que en su mayoría jamás se vendió. Eso les exigió reinventarse para entender los gustos de los consumidores y cambiar la estrategia detrás del catálogo de productos. A modo de anécdota, los fundadores de Tráetelo.com guardan como recuerdos de los inicios de la empresa productos que nunca se vendieron: USB y pendrives de 12 MB son algunos de ellos.

Éxitos

Pero no todo ha sido obstáculos. En la trayectoria de la página también ha habido momentos exitosos. Uno de los más significativos fue cuando la empresa ganó el concurso BBVA Open Talent Internacional en Madrid, en el que participaron firmas de todo el mundo. Obtener el primer lugar los hizo merecedores de un premio importante en efectivo y un contrato regional de promoción en la red de bancos del grupo. «Recomiendo a todos los emprendedores participar en este concurso, y en todos los demás que puedan. Otro muy prestigioso, y que facilita la aceleración del negocio, es el que ofrece la Academia Wayra, del grupo Telefónica», expresó Torres con gran convicción.

Haber ganado este concurso hizo que el BBVA se convirtiera en la primera ayuda financiera para constituir el capital de la empresa. Más recientemente, el grupo Angel Investors también apoyó a Tráetelo.com. «Por esto es importante darse a conocer en las competencias».

Después del camino andado y los logros alcanzados Torres recomienda a todos los que tengan la curiosidad y el interés en emprender:

> ... seguir sus instintos para identificar una necesidad y luego validar con experimentos sus primeras hipótesis. Pero lo que resulta determinante es lanzarse al agua con 110 por ciento de compromiso y sin distracciones. Una vez le escuché decir al emprendedor e inversionista argentino Hernán Kazaa algo así: «Hay que meterse en el agua con los dos pies, porque si dejas uno en la arena siempre tendrás la opción de salirte cuando el agua este muy fría».

Todos los socios deben remar hacia la misma dirección, pero se debe tener claro el valor que aporta cada uno a la empresa: «Los socios deben complementarse en términos de habilidades. También es importante que tenga un momento de vida compatible con los sacrificios necesarios durante los años de arranque», concluye Torres.

Para pensar en el atraso venezolano

Yoston Ferrigni Valera: *El laberinto del progreso: problemas y estrategias de la economía en Venezuela, 1810-1858.* Caracas: Fundación Bancaribe. 2014.

Tomás Straka / Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

El profesor Yoston Ferrigni Varela se ha propuesto delinear una teoría del atraso con base en el estudio de la historia económica de Venezuela durante la primera mitad del siglo XIX. El esfuerzo, de por sí importante desde el punto de vista académico, puede sonar a erudita tesis de doctorado o a soporífero trabajo de ascenso, si no fuera porque dos noticias que recorren el mundo muestran su urgencia y actualidad. En efecto, al leer la última página del tratado se anuncia el triunfo del «No» en el referéndum de Grecia y las agencias de noticias empiezan a reflejar la bancarrota del gobierno de Puerto Rico. No es posible saber el desenlace de ambos procesos ni su estado de desarrollo para el momento en que esta nota llegue a los lectores de *Debates IESA*, pero ambos casos recuerdan una situación vivida por los venezolanos, al menos por un sector de su sociedad, 200 años atrás y que está en el centro del problema que inquieta a Ferrigni Varela: ¿de qué manera dejar atrás eso que en el siglo XIX llamaban atraso para encaminar al país hacia la prosperidad? ¿Qué papel puede y debe desempeñar el mercado en esto?

Como los griegos que se acaban de plantar ante el Banco Central Europeo y el Eurogrupo, aún no se sabe si para su bien o para su mal, y como empiezan a debatir algunos puertorriqueños, el sector de la élite venezolana que desde 1810 asumió la conducción del país se basó en una idea determinada de la naturaleza de los procesos económicos, para concluir que la administración extranjera se oponía a su libre desenvolvimiento, lo que causaba la pobreza y el atraso general del país. Es una idea que tendrá diversas caras y producirá diversas respuestas en dos siglos, pero que en su esqueleto ha manifestado esta convicción. Como recuerda Ferrigni Varela, «desatar las fuerzas matrices de la economía, cautivas durante el período colonial, propiciar la articulación armónica con la economía internacional y dejar que la dinámica espontánea encaminara a la sociedad venezolana hacia la riqueza y el progreso» (p. 293) fue lo que en términos económicos se propusieron los repúblicos de 1811 y lo que seguiría proponiéndose la élite en lo subsiguiente. Si había atraso era porque las dinámicas naturales que rigen la economía estaban obstruidas por todas partes y era necesario, por lo tanto, liberarlas. Tal fue, según el autor, la primera base de una línea de pensamiento sobre las razones del atraso que ha sido esencial en la forma de vernos como nación y planearnos hacia el futuro.

Reflexionar sobre este asunto «permite apreciar, con no pocas sorpresas, la dimensión de presente que tienen los problemas del subdesarrollo, sus explicaciones y muchas de las fórmulas» llevadas adelante para conquistar durante estos últimos dos siglos «la civilizada riqueza del mundo anglosajón, o en términos de nuestro tiempo, para transitar desde el subdesarrollo al desarrollo» (pp. 11-15). Es un problema de envergadura, por el que ha trajinado la mayor parte del mundo desde los procesos de descolonización de la posguerra y que en la actualidad está en el centro de los debates en torno a la globalización. Es, también, un problema que en los países latinoamericanos se planteó desde mucho antes, acaso primero que en cualquier otra parte del planeta. Como quiera que fueron las primeras naciones no europeas que se plantearon convertirse en modernos Estados europeos, por sus instituciones, su economía y sus valores socioculturales —y que, al mismo tiempo, fueron las primeras que fracasaron en eso, o al menos enfrentaron enormes dificultades para lograrlo—, también se preguntaron antes que nadie por qué no podían hacer lo que en el viejo mundo aparentemente había salido muy bien. Esto tiene sus matices.

Se podrá decir que Estados Unidos, la gran inspiración de los criollos independentistas, demostró que sí era posible reproducir a la Europa moderna fuera de Europa (como después lo harían Australia y Canadá), por lo que a la afirmación de que fueron las «primeras naciones no europeas» hay que agregar una aclaración: las primeras sin la preexistencia de una economía capitalista y de una sociedad moderna. Además, ni el fracaso ha sido total ni puede negarse todo lo avanzado. Para comienzos del siglo XXI, el panorama latinoamericano es más bien alentador en cuanto a sus avances hacia la conquista de la libertad y el bienestar para las mayorías (por mucho que Venezuela sea, en ese contexto, la excepción).

Desde que las cosas comenzaron a resultar más difíciles de lo que pensaron los padres de la patria, ya en la década de 1820, se han desarrollado muchas ideas para abonar a la teoría del atraso: el peso de la herencia católico-española, el estigma del mestizaje, la calamidad de ser tropicales (en los países que lo son), las cadenas del imperialismo financiero, la dependencia y muchas más. Ferrigni Varela se centra en las ideas económicas de los primeros dos o tres grandes períodos de la vida independiente venezolana, esos que incluyen los primeros ensayos republicanos (1810-1819), la llamada Gran Colombia (1819-1830) y la república oligárquica que se extiende de la secesión de Colombia al colapso institucional que da paso a la Guerra Federal.

Los venezolanos de aquel período estaban imbuidos de la idea del progreso como ley suprema de la sociedad. En consecuencia, concluyeron, solo había que dejar que esos mecanismos indefectibles y naturales que llevaban a las sociedades a ser prósperas y felices actuaran libremente, al contrario de lo implementado por España con su montón de impuestos y regulaciones. Era lo que evidentemente habían hecho los ingleses y los estadounidenses (en realidad no era tan así en aquellos días de las Corn

Laws y el American System, aunque en ambos casos la libertad económica era mucho mayor que la española) y era, en consecuencia, lo que había que hacer; es decir, el *laissez faire* y el *laissez passer* más radicales. De hecho, fue lo que se hizo: desmontar los controles coloniales desde 1811, cuando se proclama la libertad de industria, hasta llegar al punto más alto durante la década de 1830.

El problema es que no se logró el anhelado progreso, o se logró poco. La historia de las ideas muestra hasta qué punto esto creó angustias entre los venezolanos, que rápidamente comenzaron a solicitar intervención estatal (Antonio Leocadio Guzmán y el resto del Partido Liberal a partir de 1840) o cierta moderación cristiana en la aplicación de las medidas (Fermín Toro o Ramón Ramírez). Al final se impuso una combinación de intervención del Estado con inversión extranjera, a ver si de ese modo se salía del atraso. El largo período que abarcan el guzmancismo y el gomecismo (1870-1935) fue un ejemplo de ello, con un balance que aún genera polémica, pero que no debe confundir en un aspecto: nunca se renunció a la fe en el progreso ni a la confianza en la libertad económica para alcanzarlo. La intervención estatal tenía el objeto de facilitar los negocios de los actores económicos, pero el progreso dependería de su iniciativa individual.

El estudio de Ferrigni Varela se detiene en 1858. De hecho, no adelanta proyecciones ni se dedica a redondear sus tesis histórico-historiográficas. En un giro que puede inspirar dudas sobre el ensamblaje y el objetivo de la obra, deja de ser un tratado de historia de las ideas para convertirse en una teorización propia sobre las razones por las que el liberalismo no surtió el efecto esperado. El autor deja de analizar el pensamiento sobre el atraso de los venezolanos del siglo XIX para explicar por qué estaban errados y así, poco a poco, exponer su pensamiento al respecto. «Ni el concepto de la ley natural como motor de la historia, ni la idea del progreso como ley suprema de la sociedad, tenían solidez teórica» (p. 304). Es algo en lo que coinciden casi todos los científicos sociales de la actualidad, pero en este caso la crítica al historicismo no conduce a ideas liberales, como suele ocurrir con los críticos del historicismo, sino, en alguna medida, a la crítica del liberalismo, al menos como era entendido en las primeras décadas del siglo XIX.

«La crisis mostró que la marcha de la economía implicaba fluctuaciones que no dependían del comportamiento de los factores domésticos de la economía, sino que obedecían a la compleja y cambiante dinámica del mercado internacional. Expansión y contracción se convirtieron, así, en ciclos espasmódicos que se alternaban de manera recurrente» (p. 306). Había que «descubrir la vulnerabilidad que se desprendía del carácter monoproductor de la economía venezolana; las implicaciones que se derivaban de su alta dependencia de las exportaciones agrícolas y de la capacidad para asimilar, sin conmociones domésticas, los vaivenes de un solo producto en el mercado internacional» (pp. 307-308). Pero hay más: «La estrategia de crecimiento económico descansaba sobre otro equívoco: los preceptos del liberalismo, el librecambismo y el *laissez faire*, no habían alcanzado vigencia plena en el mercado internacional y ni siquiera se habían impuesto como regla dominante en la Gran Bretaña, santuario de la doctrina liberal. Su validez comprobada, pues, no era cierta» (p. 308). El ejemplo del impuesto sobre el café establecido por los ingleses en 1840, y que produjo problemas diplomáticos porque violaba los acuerdos comerciales de reciprocidad entre los dos países, mostró que las normas estaban lejos de ser de perfecta igualdad en el mercado.

El sentido histórico le indicaría a un historiador que la dirigencia venezolana no contaba con los aperos teóricos para enfrentar esa realidad. Además, tan rápido como en la década de 1840 hubo sectores que comenzaron a hacerle observaciones al estricto cumplimiento del *laissez faire*. Tal vez una debilidad de la argumentación del autor es que muestra las falencias del historicismo de aquellos venezolanos, pero no termina de sustraerse de él. Aunque es cierto que las ideas de progreso y atraso tienen equivalentes contemporáneos en desarrollo y subdesarrollo, también lo es que no significan exactamente lo mismo. Las primeras expresaban una visión de la historia regida por leyes más o menos indefectibles, con una dirección clara y lineal, que permitían ver, una vez que se tenía el mapa general del sentido de la historia (y entonces hombres como Hegel, Comte, Spencer o Marx creían tenerlo), quién estaba atrasado y quién avanzado en esa carrera hacia el progreso. Si Ferrigni Varela no comparte esta visión, al menos no fue enfático en aclararlo y parece aceptar las categorías de atraso y progreso sin mayores reservas. Del mismo modo, para un historiador probablemente hay otra debilidad en recurrir a una evidencia documental muy limitada para la amplitud de las conclusiones que extrae, así como a un respaldo historiográfico que, cuando menos, requeriría actualización. Trabajos esenciales sobre el tema, de Elías Pino Iturrieta o Catalina Banko, no aparecen consignados en la bibliografía, lo que sorprende a cualquiera que se haya adentrado un poco en él y que, tal vez en términos historiográficos, sería difícil excusar. De Pino Iturrieta, por ejemplo, cita uno de sus libros, pero deja por fuera a los dos que se dedican a estudiar el mismo problema que trata: el pensamiento liberal venezolano de 1830 a 1858.

Los venezolanos de principios del siglo XIX estaban imbuidos de la idea del progreso como ley suprema de la sociedad. En consecuencia, concluyeron, solo había que dejar que esos mecanismos indefectibles y naturales que llevaban a las sociedades a ser prósperas y felices actuaran libremente, al contrario de lo implementado por España con su montón de impuestos y regulaciones

Pero lo anterior no desdice del aporte fundamental del estudio: una visión panorámica de las certezas sobre las que se basaron las políticas económicas por un siglo, y de las estrategias que se implementaron para llevarlas adelante. Además, el libro cuenta con un apéndice estadístico que es en sí mismo un aporte. Y todo esto sin contar con que plantea un problema cuya vigencia queda plenamente comprobada con las bancarrotas de Grecia y Puerto Rico, y con la situación precaria que padecen los venezolanos. En estos tres casos, la disyuntiva entre más o menos mercado para salir del atraso está en el centro del debate, en unos sitios porque tal vez se le ha obedecido mucho y en otros porque tercamente no se le quiere oír.

WHIPLASH: GUÍA DE SUPERVIVENCIA

César Alejandro Carrillo

Whiplash, *película ganadora de tres Oscar en 2015, muestra la tormentosa relación entre un joven que ambiciona convertirse en un gran baterista de jazz y su profesor. El espectador no necesita saber absolutamente nada de jazz para sumergirse en el drama, pero son tan abundantes las referencias a este fascinante mundo que bien valdría la pena darle una segunda mirada al film con esas referencias musicales a la mano.*

> Si tienes que preguntar qué es el jazz, nunca lo vas a saber.
>
> LOUIS ARMSTRONG

> Si la música está hecha de tus experiencias, de tus pensamientos y de tu sabiduría, tienes que vivirla. Si no la vives, no saldrá nunca del instrumento.
>
> CHARLIE PARKER

> La historia del jazz puede resumirse en cuatro palabras: Louis Armstrong, Charlie Parker.
>
> MILES DAVIS

ENTRE las películas ganadoras del Oscar en 2015 una de las más polémicas fue *Whiplash*, que tuvo la virtud de despertar pasiones y crear una polarización en torno al discurso vital de sus protagonistas. De hecho, dividió al público entre los que odian a Terence Fletcher y los que no.

Andrew Neiman (Miles Teller) es un talentoso y ambicioso joven, que durante su primer año de estudios se concentra en alcanzar la cumbre dentro de la élite del Conservatorio de Música Shaffer, sin desperdiciar un minuto en su carrera para convertirse en un gran baterista de jazz. Terence Fletcher (J. K. Simmons) es un profesor conocido no solo por su extraordinario talento como músico, sino también por sus rigurosos y nada pedagógicos recursos de enseñanza. Tiene a su cargo la dirección del mejor conjunto de jazz del Conservatorio, la Studio Band, semillero de futuros músicos del universo del jazz neoyorquino. Fletcher descubre a Andrew, ve un talento por explotar en él y lo incorpora a la banda como baterista suplente. La desbordada pasión de Andrew por lograr la perfección va adquiriendo cotas obsesivas, a la par que Fletcher lo lleva hasta el borde de su capacidad y, muy probablemente, de su salud mental.

Este es, brevemente, el foco central que aprecia el gran público: la clásica relación de violencia física y psicológica entre un profesor y un alumno, que ha sido múltiples veces representada en la gran pantalla en diversos contextos, tales como ballet, universidad, ópera, alta cocina y, sobre todo, y muy abundantemente, en el ámbito militar. El espectador no necesita saber absolutamente nada de jazz para sumergirse en el drama, pero son tan abundantes las referencias a este fascinante mundo que bien valdría la pena darle una segunda mirada al film con esas referencias musicales a la mano (la mayoría reales, del pasado y del presente, y algunas ficticias).

En la primera escena [3'24] aparece el salón donde Andrew está practicando. Fletcher entra, le comenta a Andrew que está buscando músicos para su banda y le pide que le muestre lo que sabe. Concretamente, le pide que haga un *double-time*.

> *Double time* significa utilizar valores de nota al doble de la velocidad del tempo inicial, sin cambiar el ritmo en la secuencia de acordes que acompañan al tema que se está ejecutando. Es tocar la batería a un tempo el doble de rápido que el tempo general. Con frecuencia se utiliza durante los solos improvisados. Un dato adicional poco conocido es que la batería fue inventada por los primeros jazzistas a comienzos del siglo XX.

Al final de esa primera escena, cuando Fletcher abandona el salón donde Andrew practicaba, se lee «Conservatorio de Música Shaffer, Nueva York» [4'04]. Ese conservatorio en realidad

Ilustración: Gabriella Di Stefano

César Alejandro Carrillo, compositor, arreglista, docente y director de las agrupaciones Cantarte, Antiphona y Bolanegra.

no existe, así como algunos otros elementos que aparecerán más tarde. Es un lugar ficticio y una suerte de analogía del Colegio de Música Berklee, en Boston, conocido como el mejor instituto de jazz del mundo.

El primer tema musical que suena [4'07] es *Overture*, escrito especialmente para la película por Justin Hurwitz. Este tema introduce de lleno al público en el mundo del jazz, de la *big band*, cuyo idioma transita a lo largo de la película, y en la ciudad de Nueva York, capital mundial del jazz (aunque la película fue rodada en Los Ángeles). La secuencia visual y musical concluye en la entrada de un cine, en cuya marquesina se lee RIFIFI [5'06]. *Rififi*, dirigida por Jules Dassin (1955), es un clásico del cine negro francés.

Hay cierta analogía entre el título en la marquesina y la palabra *riff*, un componente esencial en la ejecución del jazz de conjunto (aunque en la música de la película no se hace uso de él). Otra posible alusión sería el título de la biografía de Jo Jones escrita por Albert Murray: *Rifftide: the life and opinions of Papa Jo Jones* (*Rifftide*: la vida y opiniones de Papa Jo Jones). Dentro del cine, Andrew está comprando cotufas para compartirlas con su padre, que espera en la sala. Sostiene una breve plática con Nicole, la vendedora de golosinas que más tarde se convertirá en su novia. De la conversación que luego tiene con su padre, se infiere la incomprensión familiar hacia las inclinaciones musicales de Andrew.

El día siguiente comienza con el ensayo de la otra banda del conservatorio, la Nassau Band, de la cual Andrew es baterista suplente. La Nassau Band es un conjunto inferior a la Studio Band, que dirige Fletcher. Los músicos se saludan y comienzan a ensayar *Billy Zane* [8'02], compuesta para la película por Tim Simonec, bajo la dirección de Joe Kramer. El sueño dorado de los ejecutantes de la Nassau Band es tocar (a pesar de Fletcher) en la Studio Band.

> *Big band* puede traducirse literalmente como «gran banda», aunque resulta mejor «orquesta de jazz». La orquesta aparece a finales de la década de 1920, pero su era dorada se ubica entre 1935 y 1950. Sus integrantes son numerosos, lo que la distingue de los conjuntos pequeños o combos, pero es difícil fijar sus límites numéricos. Aunque no existe un único formato, por lo general se compone de tres secciones: metales, maderas y ritmo. La sección de metales incluye tres o cuatro trompetas, y dos o más trombones. La de maderas consta de cuatro o más saxofones, normalmente un alto, dos tenores y un barítono, a veces alternando con otros instrumentos como flauta y clarinete. Por último, la sección rítmica está constituida generalmente por alguna combinación de piano, guitarra, bajo y batería. En total, la orquesta de jazz reúne entre diecisiete y veinte músicos. También pueden recibir ese nombre ciertos conjuntos de nueve a doce miembros que, con menos efectivos, comparten las mismas características.

Finalizado el ensayo de la Nassau Band, Andrew emprende el camino a casa, no sin antes curiosear a través del cristal de la puerta del salón de ensayo donde la Studio Band ensaya *Eavesdrop* de Tim Simonec. En la siguiente secuencia se encuentra a Andrew ya en casa, practicando el *double-time*. Cuando para de tocar se queda mirando profundamente una foto de Buddy Rich, como buscando una respuesta. También se encuentran otros referentes jazzísticos importantes en su habitación, entre ellos un póster de Rich, que parece ser el principal gurú en la formación de Andrew como baterista. Más tarde [9'38], escucha un fragmento de *Cathy's song* en un CD de Rich: *Birdland*, Rich Records 3356-1. Tal CD en realidad no existe, aunque el sello disquero Rich Records sí:

> Bernard «Buddy» Rich (Nueva York 30-9-1917/Los Ángeles 2-4-1987), baterista, debutó como bailarín de claqué (*tap*) bajo el nombre «Baby Taps». Emprendió su carrera como baterista en la orquesta de Joe Marsala en 1938, e ingresó ese mismo año en la de Bunny Berigan. Luego toca en las orquestas de Artie Shaw (1939), Tommy Dorsey (1939-1942) y Benny Carter (1942). En 1944 forma su primera orquesta y en 1947, Norman Granz le contrata (1947-1950) para sus conciertos itinerantes Jazz at the Philharmonic (JATP). Entre 1953 y 1954 toca con la orquesta de Harry James y vuelve con Tommy Dorsey (1954-1955). Más tarde, en 1958, dirige un quinteto. En 1966 funda otra orquesta que aparece periódicamente en giras europeas y renombrados festivales. Incluso llegó a acompañar a solistas tan prestigiosos como Lester Young, Charlie Parker o Art Tatum, y cantantes como Frank Sinatra, Tony Bennett, Sammy Davis Jr y Mel Tormé. Rich fue un técnico de golpe particularmente enérgico, pero siempre limpio, preciso y sumamente veloz. Acompañante atento y eficaz, su estilo animaba

Charlie Parker (1920-1955), el más grande solista de saxo alto y, sobradamente, el más grande improvisador de la historia del jazz.

Wynton Marsalis, uno de los más grandes trompetistas de la historia y el músico de jazz de mayor impacto mediático desde comienzos de los noventa.

constantemente. Cuando improvisaba, solía favorecer el lado circense de la batería en detrimento de la musicalidad.

Rich Records. En la década de los cincuenta, John R. Richbourg era un *disc jockey* en WLAC de Nashville, para entonces una de las estaciones de radio más grandes de R&B (*rhythm and blues*) en el sur, y como muchos *disc jockeys* exitosos del momento decidió poner su conocimiento y su reputación para fundar una compañía discográfica. Rich Records duró unos pocos años hasta principios de los sesenta, pero publicó algunos discos notables durante su corta vida.

La siguiente secuencia muestra un segundo ensayo de la Nassau Band. En esta ocasión, la banda practica una pieza escrita para la película por Tim Simonec (*2nd Nassau Rehearsal*). Andrew está sentado a la batería con evidente desgano, como dando a entender que quiere tocar algo de mayor vuelo, algo más exigente. Acabada la pieza, Kramer comienza a dar algunas indicaciones a los miembros de la banda, cuando Fletcher entra intempestivamente en el salón. Luego de examinar brevemente a algunos de los músicos, Fletcher finalmente llega adonde quiere: pide, tanto al baterista principal Ryan como a Andrew, que ejecuten un *double-time*. Seguidamente, pide al contrabajista cinco compases de *Donna Lee*. Como resultado de la inesperada visita, Fletcher cita a Andrew a las 6:00 am para que asista al ensayo de la Studio Band. Por primera vez, Andrew sonríe de satisfacción.

Donna Lee: tema original de Miles Davis compuesto en 1947, a partir de la progresión de acordes de *(Back home again in) Indiana*. Fue originalmente grabada por el Quinteto de Charlie Parker el 8 de mayo de 1947 para Savoy Records. La formación en esa sesión fue: Charlie Parker (saxo alto), Miles Davis (trompeta), Bud Powell (piano), Tommy Potter (contrabajo) y Max Roach (batería). Ha sido acreditada erróneamente a Charlie Parker en innumerables grabaciones.

Al día siguiente, Andrew se despierta tarde para la cita con Fletcher. Detrás de su cama se observan fotos de su ídolo Buddy Rich. Al lado de la ventana, hay un afiche que reza: «Buddy vs. Ludwig».

Ludwig-Musser es una marca registrada de una fábrica de tambores e instrumentos de percusión perteneciente a la empresa Conn-Selmer, Inc. Wilhelm F. Ludwig (1879-1970), de origen alemán y radicado en Chicago, fundó en 1910, con su hermano Theobald, la empresa Ludwig & Ludwig. Su primer producto fue un pedal para bombo, que por su velocidad de ejecución superaba a sus similares de la época. Dos décadas más tarde, la fábrica también sufriría los efectos de la Gran Depresión. Ludwig & Ludwig, obligada por las circunstancias, tuvo que fusionarse con la empresa C.G. Conn Company (localizada en Elkhart, Indiana) que ya había comprado la Leedy Manufacturing Company (otra empresa de baterías ubicada en Indianápolis). Un año más tarde, William F. Ludwig fundó una nueva empresa, la W.F.L. Drum Company, cuyo primer producto fue un pedal que recibió el nombre de Speed King Pedal. En 1955, la W.F.L. Drum logró recuperar la antigua Ludwig & Ludwig, de manos de C.G. Conn, para crear la Ludwig Drum Company. En 1966 adquirió Musser Marimba Company, que fabricaba instrumentos de percusión: vibráfonos, marimbas, xilófonos y campanas tubulares. En 1970, William hijo asumió la presidencia de la empresa. Su fundador falleció tres años más tarde. En 1981, la empresa se fusionó una vez más, esta vez con la Conn-Selmer, Inc. Uno de los más grandes espaldarazos que recibió la empresa ocurrió en los sesenta: Ringo Starr, baterista de Los Beatles, aparecía luciendo el logo Ludwig en su batería, lo que incrementó la popularidad de la marca.

Por fin Andrew asiste a su primer ensayo con la Studio Band. En esta secuencia aparece por primera vez como referencia musical la palabra *Whiplash* [17'26], que además de darle título a la película es una de las complejas piezas del repertorio de la Studio Band. Segundos más tarde, Fletcher pronuncia: «Whiplash» [17'54].

Whiplash: pieza compuesta por Hank Levy (Henry Jacob Levy, Baltimore 27-9-1927/Parkville 18-9-2001), compositor y saxofonista que con frecuencia utilizaba en sus obras inusuales cifras de compás. Levy es conocido por haber sido compositor para las orquestas de Stan Kenton y Don Ellis, así como el fundador y por largo tiempo director del Programa de Jazz de la Universidad de Townson, Maryland. Estudió contrapunto con George Thaddeus Jones en la Universidad Católica, en Washington, D.C., donde mostró interés por el uso de

compases irregulares en las obras de compositores tales como Paul Hindemith, Maurice Ravel e Igor Stravinsky. *Whiplash* apareció originalmente en el álbum *Soaring* de Don Ellis.

Durante este ensayo Fletcher da muestras de sus implacables procedimientos. En el receso, Fletcher y Andrew conversan en un pasillo. Allí [23'38] Fletcher le comenta a Andrew: «Tendrás que escuchar a los grandes: Buddy Rich, Jo Jones, Charlie Parker». De seguidas, le cuenta la legendaria historia de cómo Jones le arrojó un platillo a Parker cuando este tocó erráticamente en una competencia (*cutting contest*).

Sin hacer un juicio de valor sobre los méritos del rock, es indudable que la batería del jazz es mucho más compleja. La forma de tomar las baquetas es distinta y los ritmos son muy diferentes. Por lo general, el jazz está siempre lleno de *swing* y síncopas, mientras que el rock es recto

Cutting contest es una especie de competencia musical entre dos o más músicos, incluso entre orquestas enteras, muy en boga en los años treinta y cuarenta, en el marco de sesiones (*jam-sessions*) de músicos que habitualmente no trabajaban juntos y que, sin líder, repertorio definido, ni partituras, improvisaban a partir de temas o estructuras armónicas conocidas por todos. Las sesiones ocurrían fuera del horario habitual y ofrecían a los músicos la posibilidad de improvisar con toda libertad. Kansas, de donde era oriundo Charlie Parker, era la ciudad más célebre por sus *jam-sessions*. Es legendario cómo un joven Parker, a la sazón con quince años, recibió una lección en el Reno Club: Jo Jones le arrojó un platillo a los pies para indicarle que aún no daba la talla.

Jo Jones: Jonathan David Samuel Jones (Chicago 7-10-1911/Nueva York 3-9-1985) ha sido uno de los más influyentes bateristas de jazz. A finales de los años veinte se incorporó a la banda de Walter Page, los Blue Devils, en Oklahoma. A partir de 1933, este conjunto —Jones, Page en el bajo y Freddie Green en la guitarra— constituyeron el núcleo de las diferentes bandas de Count Basie. Jones permaneció en la banda de Basie hasta 1948. Luego se independizó y grabó en la década de los cincuenta con Illinois Jacquet, Billie Holiday, Teddy Wilson, Lester Young, Art Tatum y Duke Ellington. Volvió a tocar con Basie en 1957 en el Festival de Jazz de Newport, donde también tocó con el sexteto de Coleman Hawkins y Roy Eldridge. Participó en la serie de conciertos Jazz at the Philharmonic (JATP). Fue uno de los primeros bateristas que promovió el uso de escobillas sobre los tambores y el desplazamiento de la batida regular del tempo desde el bombo hacia el *charleston* (hi-hat) y en menor medida hacia el gran platillo. Verdadero mago del instrumento, prestidigitador en su manera de manipular las baquetas y hombre de espectáculo en escena, Jones tuvo una gran influencia sobre bateristas posteriores como Buddy Rich, Kenny Clarke, Roy Haynes, Max Roach y Louie Bellson. Conocido también como Papa Jones, fue uno de los padres de la gran tradición de la batería.

Fin del receso y de nuevo en el salón de ensayo, en una pared se observa un retrato del legendario Jo Jones. Fletcher, no sin antes lisonjearlo, le da la oportunidad a Andrew de demostrar lo que sabe tocando *Whiplash* con la banda.

La escena que sigue es legendaria. Sin necesidad de justificar los métodos ni el vocabulario de Fletcher, puede entenderse su búsqueda. Sus exigencias son de índole estrictamente musical y totalmente legítimas. La precisión en el tempo es importante y vital en un trabajo de conjunto y de ello depende el éxito en una competencia de orquestas, para lo cual se están preparando. Fletcher detesta la mediocridad y la combate a toda costa. Busca la excelencia, a cualquier precio. En el transcurso de esta escena, durante uno de los innumerables insultos que Fletcher le propina a Andrew, se mete con su padre, le dice que su madre lo dejó cuando se dio cuenta de que no podía ser un Eugene O'Neill.

Eugene O'Neill: Eugene Gladstone O'Neill (Nueva York 16-10-1888/Boston 27-11-1953), dramaturgo galardonado con el Premio Nobel (1936) y en cuatro ocasiones el Premio Pulitzer (1920, 1922, 1928, 1957), intentó retratar en su obra los problemas fundamentales del ser humano. Es considerado el más importante autor teatral estadounidense.

Luego de la frustrante experiencia del ensayo con Fletcher, Andrew practica frenéticamente el *double-time* y la parte correspondiente a *Whiplash*. En un afiche de Buddy Rich se lee: «Si no tienes la habilidad terminarás tocando en una banda de rock». Sin hacer un juicio de valor sobre los méritos del rock, es indudable que la batería del jazz es mucho más compleja. La forma de tomar las baquetas es distinta y los ritmos son muy diferentes. Por lo general, el jazz está siempre lleno de *swing* y síncopas, mientras que el rock es recto.

De nuevo aparece el CD *Birdland*, Rich Records 3356-1, esta vez junto al DVD instructivo *Buddy Rich: the drum way*, que tampoco existe. ¿Un guiño de los creadores de la película?

En su primera cita con Nicole, Andrew, haciendo gala de sus conocimientos de jazz, le hace saber que la canción que está sonando en el sistema de audio de la pizzería es *When I wake*. Además, le dice el nombre del intérprete (¿o el autor?), Jackie Hill, la fecha de grabación, 17 de julio de 1938 e incluso el nombre del baterista, Bob Ellis, quienes no aparecen en ninguna bibliografía consultada. En realidad, el tema fue compuesto por Justin Hurwitz para la película. Se le hizo un tratamiento de tal forma que sonara como un vinilo viejo. ¿Un guiño más?

La siguiente secuencia muestra a la Studio Band en su preparación para entrar al escenario donde se celebrará la Competencia de Jazz Overbrook. Tal competencia de bandas no existe. Pero la Overbrook High School sí existe y posee una banda de jazz.

Overbrook High School: escuela secundaria pública que sirve a estudiantes de noveno a duodécimo grados en Pine Hill, Camden, Nueva Jersey. Posee tres programas de música, entre ellos la Overbrook

> Jazz Band que ha ganado el Campeonato de la Asociación de Educación de Jazz de Nueva Jersey en 1988, 1991, 1992, 1994, 1996, 1997, 1999 y 2004. La Banda ha llegado a las finales del campeonato en los últimos 24 años. Igualmente, ha ganado en el Festival de Jazz de Secundaria del Berklee College en 1999, 2004, 2005 y 2008, y fue una de las mejores bandas de jazz de secundaria de Estados Unidos en 1996.

Fletcher da las últimas instrucciones a la banda antes de entrar al escenario de la competencia. Les indica a los músicos que quiere *Irene* para la primera ronda (tal canción tampoco existe). Luego comenta que competencias como la de Overbrook son excelentes oportunidades para que los músicos sean escuchados y posiblemente contratados por la Orquesta de Jazz del Centro Lincoln.

Durante el receso previo a la segunda ronda de la competencia, y por una suerte del destino, Andrew extravía la carpeta con las partituras de Tanner, el baterista principal, quien antes de salir a escena le confiesa a Fletcher que sin la partitura de *Whiplash* no puede tocar. Andrew le dice a Fletcher que él sí puede tocar. Fletcher le pregunta si se la sabe de memoria: «Sí, señor. Cada compás». En esta ocasión se escucha una versión reducida de *Whiplash* durante la competencia.

> La Orquesta de Jazz del Centro Lincoln (JLCO, por sus siglas en inglés) es una banda profesional, dirigida por el trompetista Wynton Marsalis. La JLCO fue fundada en 1988 como parte de la serie de conciertos de verano del Centro Lincoln. En 1991 se convirtió en la orquesta residente y de giras del Centro. La orquesta ha comisionado obras a compositores tales como Benny Carter, Benny Golson, Gerry Mulligan, Geri Allen, Marcus Roberts, Melba Liston y John Lewis.

Luego de ganar la competencia, Fletcher entra al salón de ensayos de la Studio Band. Tras saludar, dice: «Tanner, qué haces, es solo principales. No tengo tiempo para suplentes. *Cherokee*. Desde arriba». Una muestra más de los «estimulantes» métodos de Fletcher. El tema *Cherokee* sí existe, pero no llega a escucharse en la película.

> *Cherokee*, conocida también como *Cherokee (Indian love song)*, es un tema estándar clásico escrito por Ray Noble y publicado en 1938. Fue originalmente pensado como el primero de cinco movimientos para una *suite* india (*Cherokee, Comanche War Dance, Iroquois, Seminole y Sioux Sue*). Ha sido grabada por muchos músicos y cantantes.

En el autobús de regreso a casa, Andrew contempla en su teléfono un video de Buddy Rich, su héroe. Luego ocurre una de las escenas más humillantes de la película, una pequeña muestra de la indiferencia que han sufrido los músicos durante toda la historia del jazz. Es la escena en el comedor con Andrew y su familia. A continuación se reproduce parte del diálogo:

FAMILIAR 1: ¿Y cómo te va con la batería, Andy?
ANDREW: Bien, me está yendo muy bien. Soy el baterista principal, así que…

En ese momento se interrumpe el diálogo por la llegada de otro invitado a la cena. Luego de los saludos de rigor y algunos cumplidos y lisonjas para el recién llegado, se reanuda el diálogo.

FAMILIAR 1: Y Andy con su batería…
FAMILIAR 2: ¿Tienes amigos, Andy?
ANDREW: No.
FAMILIAR 2: ¿Y por qué?
ANDREW: No sé, nunca le vi la utilidad.
FAMILIAR 2: Bueno, dime con quién tocarás.
PADRE: Lennon y McCartney eran amigos de la escuela, ¿no es así?
ANDREW: Nadie conocía a Charlie Parker hasta que Jo Jones le arrojó un platillo.
PADRE: ¿Y esa es tu idea del éxito?
ANDREW: Creo que ser el mejor músico del siglo XX es la idea del éxito de cualquiera.
PADRE: Morir quebrado y ebrio, y lleno de heroína a los 34 no es mi idea de éxito.
ANDREW: Yo prefiero morir ebrio a los 34 y que la gente hable de mí que vivir para ser rico y sobrio a los noventa y que nadie recuerde quién fui.
FAMILIAR 2: Ah, pero tus amigos te recordarán, ese es el punto.
ANDREW: Ninguno aquí fue amigo de Charlie Parker. Ese es el punto.

Surge una breve discusión con quienes parecen ser sus primos, sobre la competencia de la liga universitaria de fútbol americano. Al final, el padre remata: «¿Y el Lincoln Center?», como queriendo decir que es allí donde Andrew debería estar tocando. Andrew, molesto, se levanta de la mesa y se retira.

De nuevo en el salón de ensayo Andrew ocupa el puesto de batería principal. Está en pleno desarrollo una pieza con un impetuoso y frenético ritmo (*Studio Band Rehearsal After Breakup*, escrita por Tim Simonec). Al finalizar, Fletcher les pide a los músicos que tomen una nueva partitura, que deben aprenderse para la reanudación del ensayo a las 9:00 pm. Es *Caravan*. Le dice a Andrew que se quede un momento para indicarle algunas observaciones de tempo: un *double-time*. «Por eso estás aquí. Y cómo será el destino que hace poco encontré a otro chico en una práctica trabajando su *double-time*. Le daré una oportunidad». En ese momento entra Ryan O'Connolly. De un solo plumazo, Fletcher le da la titularidad a O'Connolly. Andrew se enoja porque sabe que O'Connolly no va a dar la talla con *Caravan*.

Andrew siente que debe esforzarse más para alcanzar su meta y esa misma tarde decide romper con Nicole. Le dice: «Quiero ser grande». A lo que Nicole responde: «¿Y no lo eres?». Andrew remata: «Quiero ser uno de los grandes». Luego aparece Andrew practicando el *double-time* correspondiente a *Caravan* hasta hacer sangrar sus manos.

A las 9:00 pm., de vuelta en el salón de ensayo, Fletcher les da la triste noticia del fallecimiento de Sean Casey, exintegrante de la Studio Band. Curiosamente, se muestra el lado sensible de Fletcher. Casey fue su alumno. Nadie creía en el talento de Casey has-

Whiplash trata sobre la clásica relación de violencia física y psicológica entre un profesor y un alumno, que ha sido múltiples veces representada en la gran pantalla en diversos contextos, tales como ballet, universidad, ópera, alta cocina y, sobre todo, y muy abundantemente, en el ámbito militar

ta que Fletcher le dio una oportunidad para integrarse en la Studio Band. Fue tal la evolución de Casey que finalmente llegó a formar parte, primero como tercera trompeta y luego como primera, de la JLCO, liderada por Wynton Marsalis.

> Wynton Marsalis: Wynton Learson Marsalis (Nueva Orleans, 18-10-1961), trompetista, compositor y arreglista de jazz, sin duda alguna, uno de los más grandes trompetistas de la historia y el músico de jazz de mayor impacto mediático desde comienzos de los noventa. Marsalis es el abanderado del neoclasicismo en el jazz: abarca con un estilo clásico y técnicamente impecable desde el *swing* hasta las formas más modernas del *bebop*. Sus más grandes influencias han sido Miles Davis y Freddie Hubbard.

Fletcher comienza a ensayar *Caravan* con Ryan O'Connolly a la batería, quien con apenas unos breves compases no logra convencerlo. Aquí comienza una verdadera batalla épica de *double-time* entre Andrew, Tanner y O'Connolly para determinar quién se queda como principal para la próxima competencia: la Dunellen Competition. Fletcher advierte: «Como esto no es un concierto de Bette Midler, no nos servirán *Baked Alaska* [conocida también como "Tortilla noruega" o "Tortilla sorpresa"]». Un mal presagio de lo que les espera a los tres bateristas durante las próximas horas.

> Bette Midler: Bethany Ann Midler (Honolulú, 1-12-1945), actriz, cantante y comediante galardonada varias veces por su desempeño como cantante y como actriz. Entre sus múltiples reconocimientos se encuentran el Globo de Oro, el Emmy, el Grammy y el Tony.

Finalmente, Andrew se queda con la titularidad de la batería. Sus agotadores e incontables esfuerzos han dado sus frutos.

Llega el momento de la Dunellen Competition. Andrew va en autobús al lugar de la competencia. El vehículo pierde un neumático y Andrew alquila un auto. Llega al sitio sin sus baquetas. Se devuelve a la oficina de alquiler de autos y de vuelta al auditorio ocurre un accidente. Finalmente, llega al auditorio en muy precarias condiciones.

Louis Armstrong (1901-1971), una de las figuras más icónicas de la historia del jazz y, muy probablemente, su músico de mayor popularidad.

Comienzan a tocar *Caravan* y Andrew colapsa. Tiene un serio altercado con Fletcher, lo que provoca su expulsión del Conservatorio Shaffer.

> Dunellen High School, al igual que la Overbrook, también existe, solo que Dunellen sí ha tenido una competición de bandas: el Festival de Jazz Dunellen Invitational. De hecho, Damien Chazelle, el escritor y director de la película, ganó el premio de Mejor Batería en el Best High School Jazz Competition en 2003 y Mejor Solista de sección rítmica en el Festival del mismo año.

El padre de Andrew interpone con un abogado una demanda anónima contra Fletcher. Como resultado, Andrew abandona la batería, el sueño de toda su vida. Rememora momentos de su infancia, sentado a la batería a la edad de siete años, en un video doméstico hecho por su padre. Mientras, suena *Casey's song*, de Justin Hurwitz.

Ahora Andrew trabaja en un establecimiento de comida rápida. Una tarde, al salir del trabajo, se cruza con un cartel que anuncia el próximo Festival de Jazz JVC que tendrá lugar en el Carnegie Hall, y lo mira con indiferencia. Luego aparece con su padre mientras mira la televisión en un aburrido ambiente casero.

> El Festival de Jazz JVC (Japan Victor Company) comenzó en 1984. En su primer año, JVC organizó festivales en Bad Segeburg (Alemania), Niza (Francia), Londres (Inglaterra) y, por supuesto, el Festival de Jazz de Newport, que fue rebautizado como JVC Newport Jazz Festival. Durante los últimos veinte años, los festivales JVC se han celebrado en todo el mundo y se han presentado más de 47.000 músicos, que incluyen algunos de los artistas más legendarios del siglo XX: Dizzy Gillespie, Miles Davis, Ray Charles, Wayne Shorter, B.B. King, Chuck Berry, Nancy Wilson, McCoy Tyner, Wynton Marsalis, Dianne Reeves, Oscar Peterson, Herbie Hancock, Ornette Coleman, David Sanborn, Sonny Rollins, Diana Krall, Earth, Wind & Fire, Cassandra Wilson, Chick Corea, Sting y muchos más. Hoy JVC continúa produciendo eventos de música en vivo que mantienen la herencia musical del jazz y presenta las nuevas direcciones del jazz en el siglo XXI.

Una noche, mientras paseaba, Andrew encuentra en un club de jazz a Terence Fletcher, quien también fue expulsado del Conservatorio Shaffer. En el club de jazz puede verse a Fletcher en el único momento musical relajado de su paso por la trama. Sentado al piano, acompañado por un combo de jazz, interpreta una melancólica y tierna canción: *Fletcher's song in club*, también compuesta por Justin Hurwitz para la película.

Andrew termina de escuchar la interpretación y enfila hacia la puerta

del club, cuando Fletcher lo reconoce y lo llama. Se sientan a una mesa. Conversan sobre sus nada ortodoxos métodos y nuevamente surge el tema del genio en uno de los diálogos medulares de la película:

FLETCHER: Yo empujaba a la gente más allá de lo que se esperaba. Creo que es absolutamente necesario... Si no, estamos privando al mundo del próximo Louis Armstrong, el próximo Charlie Parker... El jazz se está muriendo. Cada álbum de jazz comercial prueba lo que digo... No hay dos palabras en el mundo más nocivas que «bien hecho».

ANDREW: ¿No hay un límite? Tal vez va demasiado lejos y desanima al próximo Charlie Parker a que se convierta en Charlie Parker.

FLETCHER: No, amigo, no. Porque el próximo Charlie Parker nunca se desanimaría. La verdad, Andrew, yo nunca tuve un Charlie Parker. Lo intenté. Y nunca me disculparé por intentarlo.

Louis Armstrong (Nueva Orleans 4-8-1901/Nueva York 6-7-1971), conocido también como Satchmo y Pops, trompetista y cantante de jazz, fue una de las figuras más icónicas de la historia del jazz y, muy probablemente, su músico de mayor popularidad. Armstrong dio los primeros pasos en aras de una transformación del jazz, desde su condición inicial de música de baile hacia un género artístico popular. En los comienzos de su carrera consolidó su fama como cornetista y trompetista, pero más adelante su condición de cantante le brindó un amplio reconocimiento internacional.

Charlie Parker «Bird»: Charles Christopher Parker, Jr. (Kansas 29-8-1920/Nueva York 12-3-1955) es, sin duda, el más grande solista de saxo alto y, sobradamente, el más grande improvisador de la historia del jazz; una de las figuras claves en su evolución y uno de sus artistas más legendarios y admirados, junto a Louis Armstrong, Duke Ellington, John Coltrane y Miles Davis. Con Dizzy Gillespie, Bud Powell, Max Roach y otros, fue uno de los iniciadores del bebop, una forma de jazz que se caracteriza por tempos rápidos, virtuosismo e improvisación. Parker rompió con el estilo del swing e introdujo ideas armónicas revolucionarias: acordes de paso rápidos, nuevas variantes de acordes alterados y sustitución de acordes. Su sonido podía ser limpio y penetrante, y dulce y sombrío. Parker adquirió el apodo de «Yardbird» al principio de su carrera; este y su forma abreviada, Bird, que continuó utilizando por el resto de su vida, inspiraron el título de una serie de composiciones, tales como *Yardbird Suite*, *Ornithology*, *Bird gets the worm* y *Bird of Paradise*. Parker fue un ícono para la subcultura inconformista y más tarde para la Generación Beat. Personificó al músico de jazz como artista inflexible e intelectual, en lugar de un entretenedor. Aparte de su obra interpretativa, Parker es autor de varios temas que se han convertido en estándares del jazz, como *Anthropology*, *Scrapple from the apple*, *Ko Ko*, *Now's the time*, *Confirmation* y *Parker's mood*. Su estilo une los elementos melódicos y expresivos del blues tal y como se tocaba en Kansas, con una inventiva personal basada en una interpretación más libre de los esquemas armónicos empleados en el jazz tradicional. Con valor y audacia, Parker le da un mayor impulso a la exploración del campo tonal al enfrentar diatonismo con cromatismo. Incomparable en la improvisación sobre esquemas armónicos se encuentra igualmente cómodo en el marco tradicional del blues. También hizo innovaciones en el plano rítmico. En ningún otro solista el valor breve (corcheas, semicorcheas) adquiere tanta importancia. Su destreza técnica le permite improvisar a velocidades que rayan en lo fantástico, y su dominio de la sonoridad y del vibrato, sumado a una potencia poco común, producen una nueva visión del saxo alto. El limitado éxito en vida de Parker, a pesar de ser una celebridad mundial, fue consecuencia de una conducta irracional. Su fantasía y su independencia arruinaron su carrera, del mismo modo que su inclinación al alcohol y las drogas arruinaron su vida. Muy probablemente por ello, y mejor que nadie, Parker encarna al músico maldito por excelencia.

Blue Note Records, el sello discográfico fundado en 1939 por Alfred Lion y Max Margulis, ha estado principalmente asociado con el estilo de jazz *hard bop*

Terence Fletcher añora una época dorada, una época en la cual ni siquiera se pensaba que algún día el jazz se estudiaría en las universidades. Fletcher es un maestro de la vieja guardia en busca de un tiempo perdido, en una eterna búsqueda del genio del cual adolece el panorama del jazz actual.

En la despedida, fuera del club de jazz, Fletcher le comenta que el baterista de la banda que dirige como invitado del próximo festival JVC no toca como él quiere.

FLETCHER: Usaré el repertorio de la Studio Band. Ya sabes, *Caravan*, *Whiplash*. Necesito a alguien que sepa tocar.

ANDREW: ¿Qué hay de Ryan O'Connolly?

FLETCHER: O'Connolly solo era un incentivo para ti.

Fletcher le da el fin de semana para que lo piense. Andrew desempolva su batería y más adelante lo vemos de pie frente al Carnegie Hall, el sueño dorado de muchos músicos.

Carnegie Hall: sala de conciertos ubicada en Manhattan, Nueva York, es uno de los auditorios más renombrados de Estados Unidos, con un gran prestigio no solo por su belleza e historia sino también por su envidiable acústica. Su arquitecto fue William Burnet Tuthill. Andrew Carnegie financió la construcción del edificio que lleva su nombre, que comenzó en 1890. La inauguración oficial fue el 5 de mayo de 1891, con un concierto dirigido por Peter Ilych Tchaikovsky. Fue declarado monumento histórico en 1964.

En el camerino, momentos antes de salir al escenario, Fletcher se dirige a los músicos:

Sus vidas pueden cambiar esta noche. Los de allá afuera hacen una llamada y podrían ser contratados por Blue Note, como clientes de EMC o como miembros

> del Centro Lincoln (refiriéndose a la JLCO). Pero, si se equivocan, tendrán que trabajar en otra cosa. Porque lo que pasa con ellos es que no olvidan nada.

No se sabe si cuando Fletcher dice Blue Note se refiere al sello discográfico o a uno de los más emblemáticos clubes de jazz del mundo.

> Blue Note Records: sello discográfico fundado en 1939 por Alfred Lion y Max Margulis. Su nombre se deriva de las características del blues y el jazz. Históricamente, Blue Note ha estado principalmente asociado con el estilo de jazz *hard bop*. Entre los más destacados artistas que han grabado con este sello se encuentran Horace Silver, Jimmy Smith, Freddie Hubbard, Lee Morgan, Thelonious Monk, Art Blakey y Miles Davis. Actualmente pertenece a Universal Music Group.
>
> Blue Note Jazz Club: restaurante y club de jazz abierto en 1981, considerado uno de los más famosos templos del jazz del mundo. Además de su sede principal en Nueva York, el club mantiene locales en Tokio y Nagoya (Japón) y Milán (Italia).
>
> EMC: empresa desarrollada por los más altos ejecutivos de la industria musical, su objetivo principal es ayudar a los artistas que aún están labrando sus carreras, para que brillen con luz propia, para que se conviertan en verdaderas estrellas. Parte de la misión y visión de EMC queda expresada en las siguientes líneas: «Es nuestra creencia que el éxito está determinado más por el deseo, la disciplina, el trabajo duro, la creatividad y la determinación que por los antecedentes socioeconómicos e incluso el talento. Tratamos a nuestros artistas y clientes con cortesía e integridad. Nuestro éxito como empresa se mide por el éxito de ellos. Siempre habrá un lugar para aquellos que realmente quieren llegar allí».

La banda ingresa al escenario. Andrew se sienta a la batería. Pueden verse en sus manos las huellas del sacrificio. Fletcher se acerca y le dice: «¿Crees que soy estúpido? Sé que fuiste tú».

Fletcher da las gracias al público y presenta la primera pieza, *Upswinging* de Tim Simonec (un toque de intertextualidad de parte de J. K. Simmons, pues Simonec es uno de los autores de la banda sonora). Para Andrew, tal pieza es una total sorpresa ya que la partitura no se encuentra en su carpeta. Aquí comienza el electrizante final. Un final abierto a cualquier respuesta para cualquier interrogante. Como en el jazz, como en una *jam-session*, nunca se sabe qué va a pasar.

Upswinging se desenvuelve en un endemoniado compás de 7/8 a una velocidad vertiginosa, lo que dificulta a Andrew ajustarse al resto de la banda. Hace lo mejor que puede, consciente de las perversas intenciones de Fletcher, que quiere acabar con él en pleno escenario del Carnegie Hall (¿o no?). De hecho, al momento del corte, Andrew da unos golpes de más a la batería.

El frío y pálido aplauso del público termina por derrumbar a Andrew, que comienza a salir del escenario. Su padre, que había ido a verlo, se apresura para alcanzarlo y llevarlo a casa. Mientras tanto, Fletcher se dirige al público: «Parece que hubo un ligero contratiempo con la batería. Estoy seguro de que se resolverá en un instante». En ese momento, ¿sopesa Andrew quién es en realidad su padre? Es difícil saberlo. Quizá resuenen en su cabeza las palabras de Fletcher en el club de jazz: «Porque el próximo Charlie Parker nunca se desanimaría». Con determinación, regresa al escenario, se sienta a la batería y, con un desafío a la autoridad de Fletcher, comienza la introducción de *Caravan*. En la mirada de Andrew casi se lee: «Ahora me toca a mí». A Fletcher no le queda más remedio que continuar con la pieza.

> *Caravan*: pieza estándar de jazz compuesta por Juan Tizol y tocada por primera vez por Duke Ellington en 1936. La primera grabación fue realizada ese mismo año en Hollywood por Barnes Bigard and his Jazzopators, cuyos integrantes pertenecían todos a la orquesta de Ellington. Woody Allen la ha utilizado en dos de sus películas: *Alice* (1990) y *Sweet and lowdown* (1999). Existen más de trescientas cincuenta grabaciones de este tema solo por la orquesta de Duke Ellington.

Por fin puede escucharse *Caravan* en un extraordinario y candente arreglo: la escenografía perfecta para el duelo psicológico que se desata entre Andrew y Fletcher. Luego de un excelente solo de trombón y de una electrizante dosis de *swing*, Fletcher anuncia el final y corta. Pero Andrew decide que allí no termina *Caravan* y se lanza en uno de los mejores y más exigentes solos de batería que se hayan visto en la gran pantalla. A Fletcher no le queda más remedio que dejar a Andrew a sus anchas mientras desarrolla su solo. En un maremoto de tambores y platillos, Andrew lograr convencer a Fletcher de su talento y, en un cruce de miradas, pareciera decirle: «¿Y ahora?». A lo cual Fletcher sonríe como diciendo: «Ahora, sí».

BREVE BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Berendt, J. (1993): *El jazz: de Nueva Orleans a los años ochenta*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carles, P., Clergeat, A. y Comolli, J-L. (1995): *Diccionario del jazz*. Madrid: Anaya & Mario Muchnik.
- Giddins, G. (2008): *Bird: el triunfo de Charlie Parker*. Barcelona: Alba.

INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ

Ediciones IESA

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

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

50 AÑOS

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

50 años formando líderes y gerentes responsables

Y seguiremos

AACSB ACCREDITED

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

■ PARECERES / *VIEWS*

Cambio de rumbo: las empresas frente al cambio climático. Las empresas perciben los procesos orientados a reducir las emisiones de dióxido de carbono, cada vez más, como un buen negocio, en lugar de una costosa inversión en gestión ambiental exigida por las autoridades. ■ ***Changing course: business vs. climate change.*** *Companies increasingly perceive curbing carbon dioxide emissions as good business, not as a costly investment imposed by environmental regulators.* / Henry Gómez Samper

Licencia por paternidad. Las disposiciones sobre licencia por paternidad son cada vez más comunes y reflejan el desarrollo de las diversas visiones acerca de la paternidad. ■ ***Paternity license.*** *Paternity license is increasingly common, an outcome of changing views on diversity.*
/ Guillermo S. Edelberg

El niño griego que todos llevamos dentro. El niño griego, acostumbrado a que otros satisfagan sus caprichos sin hacer esfuerzo alguno, tiene mucho que madurar, pero algunos signos alentadores comienzan a surgir entre el marasmo. ■ ***The Greek child we carry in us*** *The Greek child, expecting whims to be met by others, is still short on maturity - but salutary signs are emerging.* / Raúl Maestres M.

¡Pilas, muchas pilas! Entre las virtudes de las mejores empresas está la capacidad para manejar situaciones nuevas, no depender de planes cuidadosamente elaborados y saber reponerse ante la adversidad. ■ ***Stay alert!*** *Leading firms deal with unforeseen events, are wary of plans and ready to overcome adversity.* / Enrique Ogliastri

■ TEMA CENTRAL / *FOCUS*

Innovación: la próxima frontera de la gerencia. Con la aceleración de los cambios y disrupciones en los mercados, la innovación se ha convertido en parte indispensable de las capacidades competitivas de las empresas, porque de ella dependerá su éxito o fracaso, a largo plazo. ■ ***Innovation: management's upcoming frontier.*** *Accelerated change and market disruptions have turned innovation into an indispensable competitive tool, on which long-term success or failure hinge.* / Rubén Darío Díaz

Internacionalización: un ARCA para las empresas venezolanas. La comprensión de los factores que caracterizan los procesos de internacionalización puede ayudar a sentar las bases para una presencia internacional permanente y potencialmente exitosa de las empresas venezolanas. ***Internationalization: an ark for Venezuelan business.*** *Skilful entry in markets abroad could offer Venezuelan firms lasting world presence.* / Nunzia Auletta

Experimentar y aprender: las claves del nuevo emprendimiento. En los próximos años, los emprendedores y gerentes exitosos serán aquellos que empleen métodos de experimentación continua, no los que primero planifican y luego ejecutan. ■ ***Try it and learn: key to new entrepreneurship.*** *Upcoming startups must keep trying out new strategies, not plan and then execute.* / Aramis Rodríguez & Edwin Ojeda

Gestión del capital humano en tiempos de migración calificada. La migración calificada en Venezuela ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años. Gestionar el conocimiento, recrear ambientes laborales que inviten a intercambiar conocimientos, innovar con quienes se quedan e incentivarlos para ello constituyen un gran reto para las organizaciones venezolanas. ■ ***Managing human capital when those qualified migrate.*** *Challenges faced by Venezuelan firms include knowledge management, rebuilding workplace climates that foster exchange of knowledge, and motivating those who stay.* / Carmen Cecilia Torres

Migración: tendencia irreversible. Para quienes decidieron quedarse en Venezuela, urge la elaboración de políticas públicas para crear redes que devuelvan conocimiento y creen opciones de desarrollo para el país. ■ ***Migrating: an unstoppable trend.*** *Professionals who remain in Venezuela would benefit from publicly sponsored knowledge networks that could contribute to the country's development.* / José Ramón Padilla, Carmen Cecilia Torres & Laura Michelena

China: la gran metamorfosis. El tamaño de la economía china hace inevitable evaluar la incorporación de sus títulos financieros a cualquier cartera medianamente diversificada. Pero las consideraciones de riesgo para entrar en ese mercado son mucho más complejas que las requeridas para incursionar en cualquier país desarrollado. ■ ***China: the great transformation.*** *Given the size of China's economy, a diversified portfolio must consider Chinese assets. But risk is much greater than in any developed country.* / Carlos Jaramillo

El futuro del manejo de activos financieros de terceros. El manejo de inversiones o de riqueza para terceros enfrentará en el futuro próximo un mundo más transparente, regulado y especializado, donde los planes privados de retiro y salud serán cada vez más importantes. ■ ***Managing financial assets for third parties.*** *Managing wealth or investments for third parties will soon be subject to greater regulation and transparency, especially for private health and pension plans.* / Roberto Vainrub

Otra cara de la responsabilidad empresarial. La empresa privada venezolana necesita desarrollar otra cara de la responsabilidad empresarial: un liderazgo político que conduzca a fortalecer su capacidad de autorregulación y construir una institucionalidad que asegure un mejor desempeño del sector privado. ■ ***Broadening corporate responsibility.*** *Venezuelan business needs to develop political leadership to strengthen its capacity for self-regulation, building institutions that ensure improved private sector performance.* / Josefina Bruni Celli & Rosa Amelia González

Neurociencia, neurogerencia y neurofalacias. La neurociencia es tal vez la empresa científica más excitante y prometedora de los últimos tiempos. Pero, como ocurre con toda actividad de moda, junto con los hallazgos, las promesas y esperanzas surgen las exageraciones, las falsas atribuciones y los extravíos. ■ ***Neuroscience, neuromanagement and neurofallacies.*** *Neuroscience is perhaps the most exciting and promising scientific venture of recent times. But as often happens, real findings will be subject to false attributions.* / Milko Ramsés González-López

■ CONVERSACIÓN / *CONVERSATION*

El caso Venezuela*, treinta años después.** Conversación con Moisés Naím y Ramón Piñango. Naím y Piñango coinciden en la necesidad de que las élites del país asuman plenamente su responsabilidad histórica y eviten emplear nociones tales como «responsabilidad» o «prudencia» como excusas para no correr riesgos. ■ **El caso Venezuela*, thirty years later. *Conversation with Moisés Naím and Ramón Piñango. Naím and Piñango hold the country's elite must fully assume their historic responsibility and avoid notions of "responsibility" or "prudence" as excuses for avoiding risk.*

■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / *ALSO IN THIS ISSUE*

Los beneficios de la meditación: pruebas científicas. La meditación produce transformaciones neurológicas y genéticas de inmensa efectividad en el desempeño individual y social, y de gran trascendencia en el desempeño profesional. ■ ***Benefits of meditation: scientific evidence.*** *Meditation allows for neurological and genetic transformations that are clearly effective in social and individual performance, no less than professional performance.* / Alfredo C. Ángel

Marca y polifonía: una comunicación metafórica. En la comunicación estratégica pensar en la metáfora es más que acudir a un recurso retórico. No se trata de decorar, aumentar o rellenar. Es ubicarse en otro ámbito de pensamiento. ■ ***Brands and polyphony: a kind of metaphoric communication.*** *In strategic communications, employing metaphor is more than reaching out for rhetoric. It's a*

matter of thorough rethinking - not filling, lengthening or dressing up. / Humberto Valdivieso

Venezuela en crisis: la economía en 2014 y 2015. La economía venezolana atravesó una crisis aguda en 2014 y en 2015 tendrá el peor desempeño macroeconómico del continente, a pesar de los relativamente altos precios del petróleo. ■ ***Venezuela's economy in crisis: 2014 and 2015.*** *The economy's acute crisis led to the region's worst performance, despite relatively high oil prices.* / José Manuel Puente & Jesús Rodríguez

■ **TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...** / ***EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...***

La tecnología educativa en América Latina. Las innovaciones tecnológicas han comenzado a mostrar potencial para mejorar la educación, al encontrar soluciones creativas y de bajo costo para los desafíos de muchos países. ■ ***Educational technology in Latin America.*** *Technological innovation has begun to show potential for improving education, providing region countries with creative, low-cost solutions to overcome challenges.* / Andrea Montilla

■ **EXPERIENCIAS** / ***EXPERIENCES***

Slim Fast: un caso de relanzamiento. En 1997, la empresa productora de la marca Slim Fast —que Alfonzo Rivas & Cía. había distribuido con éxito entre 1991 y 1994—, proponía retomar su comercialización en Venezuela, tras haberla abandonado por el estancamiento de la demanda. ■ ***Relaunching Slim Fast.*** *In 1991-94, Alfonzo Rivas & Cía. successfully distributed Slim Fast in Venezuela but demand faltered; in 1997, it sought to relaunch the product.* / Nunzia Auletta

■ **TENDENCIAS** / ***TRENDS***

El amor los unió y el ingenio los hizo socios. No es fácil compartir la casa y el trabajo, pero tener la misma pasión por una actividad y querer alcanzar el mismo objetivo hacen que el negocio funcione y sea exitoso. ■ ***Love joined them and insight made them partners.*** *Sharing work and spouse is not easy, but the business can succeed if both share a passion for it.* / Carmen Sofía Alfonzo

El fútbol sobrevive en Venezuela. La Primera División no logra convertirse en una actividad lucrativa para los 18 equipos que la conforman. ■ ***Football survives in Venezuela.*** *The 18 teams that make up the First Division have yet to turn a profit.* / Giuseppe Palmariello

La comunicología al filo de los sectores público y privado. Los estudios de opinión independientes y las investigaciones administrativas del gobierno se realimentan entre sí. Pero todo pareciera quedar en casa: tres cuartas partes de los resultados de estos trabajos no llegan a ser publicadas. ■ ***Aborted communication in the public and private sectors.*** *Independent opinion studies and the government's administrative research feed on each other, but three-fourths of the outcome is not published.* / Jolguer Rodríguez Costa

La obsolescencia marca los archivos médicos hospitalarios. En Venezuela casi ningún centro de salud pública tiene las historias médicas y archivos generales digitalizados. ■ ***Obsolete medical records.*** *Few if any of Venezuela's public health centers feature digitally recorded medical histories and files.* / Lissette Cardona

■ **PUNTO BIZ** / ***DOT BIZ***

El viaje del consumidor. Es clave que las marcas hagan sus mejores esfuerzos para estar presentes cuando el consumidor busca activamente la información para tomar su decisión de compra. ■ ***The consumer's trip.*** *Brands must be present when consumers actively search for a buying decision.* / Carlos Jiménez

■ **MODO TEXTO** / ***TEXT MODE***

Medir aunque el tamaño no importe. La «analítica web» es el estudio de la actividad de un sitio, a partir de los datos extraídos de la navegación de los usuarios, y ayuda a optimizar la estrategia. ■ ***No matter the size, measure it.*** *Web analytics, the study of a site's activity based on user surfing data, helps shape strategy.* / Luis Ernesto Blanco

■ **TECNOLOGÍA MÓVIL** / ***MOBILE TECHNOLOGY***

El móvil nuestro de cada día. El concepto de movilidad se ha trasladado del teléfono a la tableta, y también a dispositivos más tradicionales como el reloj, la pulsera y hasta el automóvil. ■ ***Our daily mobile.*** *Mobility has moved from telephone to tablets as well as watches, bracelets and even vehicles.* / Miguel León

■ **CAPITAL DE MARCA** / ***BRAND EQUITY***

El arte cíclico de contar historias de marcas. Las historias de marcas han tenido un recorrido circular, que ha terminado en el mismo lugar donde comenzó. ■ ***The cyclical art of recording brand histories.*** *Brand histories feature a circular record, ending up where they started.* / José Luis Saavedra

■ **ARQUITECTURA Y CIUDAD** / ***ARCHITECTURE AND THE CITY***

Ciudades transformadoras: el valor de la confianza. Una de las cualidades que definen una ciudad es la posibilidad de construir experiencias comunes, enmarcadas en el espacio público. En la Venezuela del presente esa posibilidad está limitada. ■ ***Transformative cities: the value of trust.*** *One quality that defines a city is the chance to build common experiences in public spaces, a limited possibility in present-day Venezuela.* / Diego Lombardi & Stefan Gzyl

■ **INICIATIVAS** / ***INITIATIVES***

Más de millón y medio de productos en un clic. Tráetelo es una tienda en línea que pone al alcance de los compradores latinoamericanos doce categorías de artículos provenientes de Estados Unidos y Europa, con la posibilidad de pagar en su moneda local. ■ ***More than a million and a half products in one click.*** *Tráetelo is an online store that offers Latin Americans a dozen categories of goods from North America and Europe, paid for in local currency.* / Carmen Sofía Alfonzo A.

■ **RESEÑA** / ***BOOK REVIEW***

Para pensar en el atraso venezolano. Yoston Ferrigni Valera se ha propuesto delinear una teoría del atraso con base en el estudio de la historia económica de Venezuela durante la primera mitad del siglo XIX en *El laberinto del progreso: problemas y estrategias de la economía en Venezuela, 1810-1858*. ■ ***Thoughts on Venezuela's backwardness.*** *19th century economic history supports Yoston Ferrigni Valera's theory of Venezuela's slack:* El laberinto del progreso: problemas y estrategias de la economía en Venezuela, 1810-1858 *(The labyrinth of progress: problems and strategies of the economy in Venezuela, 1810-1858)* / Tomás Straka

■ **ENSAYO** / ***ESSAY***

Whiplash:* guía de supervivencia.** La película ganadora de tres Oscar en 2015 muestra la tormentosa relación entre un joven que ambiciona convertirse en un gran baterista de jazz y su profesor. Bien valdría la pena darle una segunda mirada al *film* con algunas referencias musicales a la mano. ■ **Whiplash: *guide to survival. *The Oscar winning 2015 film shows the stormy ties between a youth seeking to be a great jazz player and his teacher, but is also worth viewing with musical references on hand.* / César Alejandro Carrillo

50 AÑOS

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Rif: J-00067547-3

PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA PAG

SÉ TÚ EL TRENDING TOPIC

Transfórmate en el líder que estos tiempos necesitan

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.

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

7° EDUCACIÓN EJECUTIVA RANKING 2014 AMÉRICA ECONOMÍA

AACSB ACCREDITED

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

3 acreditaciones internacionales

90 años Mercantil

En Mercantil los créditos son por Internet

Nosotros ya te los aprobamos y tú decides cuándo utilizarlos.
Préstame Mercantil y **Pronto Crédito Empresarial en Línea.**
Ahora, también puedes pedir tus créditos por Internet.
Adquiérelos en **www.mercantilbanco.com**

Mercantil, impulsa tu mundo

CENTRO DE ATENCIÓN MERCANTIL
0-501 503. 24.24, 0-500 600.24.24
(0212) 600.24.24 Y (0212) 503.24.24
www.mercantilbanco.com
@MercantilBanco

SOY **CONSCIENTE**
CONSUMO EFICIENTE

Aprobación de la Solicitud de Pronto Crédito Empresarial sujeta a la presentación y a la verificación de los recaudos en cumplimiento de la normativa legal vigente. Cumpliendo con el Decreto Ley de Instituciones del Sector Bancario, para todos los productos, consulte los intereses, tarifas, comisiones y cargos aplicados a este producto en las secciones Tasas de Interés (*) y Tarifas y Comisiones (*). Para más información visita www.mercantilbanco.com. (*) Sujetas a ajustes por decisión del BCV. J-00002961-0.

Cambie sus billetes y monedas del cono monetario anterior, por el valor equivalente, en cualquier agencia de la banca, pública o privada, y en el BCV

Bolívar Fuerte
Una economía fuerte
Un bolívar fuerte
Un país fuerte