

EL NEGOCIO DE LA MODA SE ABRE PASO

LOS PROTAGONISTAS DE
LA INDUSTRIA DE LA
MODA EN VENEZUELA
INSISTEN EN PRODUCIR Y
AMPLIAR SUS VENTAS



- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO:
- » HERRAMIENTAS PARA LA MOTIVACIÓN
 - » LOS DERROTADOS DEL POPULISMO VENEZOLANO
 - » CÓMO MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS CLÍNICAS

EDITORIAL	4	Industria que habla de personas y sociedades / Ramón Piñango
PARECERES	5	A los accionistas o al público: ¿a quién deben complacer las empresas? / Henry Gómez Samper
	5	Otra visión del 23 de enero de 1958 / Raúl Maestres
	7	El cambio: ese inseparable compañero / Alecia Ortiz
	8	¿Cómo se reconstruye un país? / Maximino González Páez
TEMA CENTRAL		La industria de la moda se abre paso La industria de la moda en Venezuela no ha escapado de los estragos de la crisis, pero sus protagonistas insisten en producir y ampliar sus ventas. 9 Mario Aranaga: «La moda es un trabajo muy duro e interdisciplinario» / Raúl Chacón Soto 13 La industria de la moda en Venezuela / Amira Saim 15 Proyecto 365 Venezuela: emprendimientos sociales que impulsan la moda nacional / Carolyn Aldana 17 Universidades corporativas: educar más allá de la moda / Manuel Gómez Buroz 19 La moda y las redes sociales / Sofía Esqueda
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	31	Herramientas para motivarte / Marcel Antonorsi Blanco Existen varias herramientas para ayudar a vencer los obstáculos a la motivación y desarrollar autonomía, maestría y propósito. Estas herramientas han sido probadas, pero es preciso practicar, practicar y practicar. 34 Tarea pendiente: la mejora del gobierno corporativo de las empresas venezolanas / Carlos Jaramillo y Norma Ortiz En las empresas venezolanas es necesario incrementar la presencia de directores externos en las juntas directivas e introducir una clara diferenciación de funciones entre la asamblea de accionistas, la junta directiva y la alta gerencia, para evitar vacíos de control y solapamiento de funciones. 39 ¿Sirven los planes de incentivos para motivar a los empleados? / Eduardo Quevedo Peñuela Cuando los planes de incentivos incluyen recompensas intrínsecas y extrínsecas se crea un efecto agregado sobre la motivación de los empleados que potencia su desempeño y mejora los resultados del negocio. 42 El reto de mejorar el gobierno corporativo de las clínicas venezolanas / Raúl Aular Muchas clínicas atraviesan procesos de cambio organizacional, cuyo éxito podría verse afectado si intentan enfrentarlos con los sistemas de gobierno corporativo e incentivos vigentes.

DEBATES IESA

Volumen XXII, números 1 y 2, enero-junio 2017

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

Consejo editorial

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

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
auraldelmoral@gmail.com

Diseño y diagramación

Camoba ca.

Ilustración de portada

Stocklib

Publicidad

Morella Soto

Administración

Yudy Medina



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	45	Los derroteros derrotados del populismo venezolano / Francisco Sáez Venezuela enfrenta una coyuntura histórica. La pregunta es si los elementos que la han conducido hasta esa encrucijada actuarán de la misma manera o si, por el contrario, la sociedad tomará fuerzas para replantear su futuro con una nueva estrategia.
	47	¿Cómo influyen los líderes políticos en las transiciones democráticas? / Víctor Carrillo La probabilidad de desarrollar transiciones pacíficas e institucionalizadas aumenta cuando los líderes políticos de las facciones en disputa cooperan y moderan las expectativas de sus bases de apoyo.
	51	La ley de Benford y PDVSA / César Tinoco ¿Aparecen en los estados financieros los dígitos del 1 al 9 con la misma frecuencia que mostrarían si fueran generados aleatoriamente? ¿Aparecen tales dígitos con la misma frecuencia en estados financieros con y sin maquillaje contable? Estas preguntas pueden responderse con la llamada «ley de Benford» que se aplica en la auditoría forense.
EXPERIENCIAS	54	Decofruta: nuevos sabores en su modelo de negocios / Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda Decofruta es una franquicia venezolana que ofrece arreglos de fruta fresca. Tras una primera incursión fallida en Europa, los socios enfrentan el dilema de crecer en Venezuela (un mercado poco competido, pero con un entorno político y económico hostil) o intentar una nueva internacionalización en Estados Unidos: un mercado competido, pero con un entorno estable.
TENDENCIAS	59 62 65	Bitcóin: la criptomoneda que crece en Venezuela / David Rodríguez Andara El millonario negocio del deporte en Estados Unidos / Giuseppe Palmariello Sin garantías de sobrevivir / Lissette Cardona
PUNTO BIZ	68	La segmentación de los medios sociales en América Latina / Carlos Jiménez
MODO TEXTO	70	En línea con el médico / Luis Ernesto Blanco
DOSPUNTOCERO	71	Venezuela: de la China de los medios sociales al desierto de talentos / Yimmi Castillo
RESEÑA	72	Varias maneras de quebrar una empresa / Tomás Straka
ENSAYO	75	Las narraciones de Mariano Picón Salas / Carlos Sandoval Muchas de las incursiones de Picón Salas, consideradas todavía novelas o cuentos, no son más que cuadros aplicados a la interpretación de sucesos políticos mediante el uso de personajes y anécdotas que funcionan como dispositivos para recrear acontecimientos de la historia de Venezuela.

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

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

El vestirse tiene que ver con muchas cosas: con la necesidad de protegerse, de cubrirse por razones de pudor, con el qué dirán, con la satisfacción del ego, con la autoestima, con exigencias del trabajo, con razones religiosas... Y otras tantas cosas que algunos seguramente conocen. Y producir ropa también tiene que ver con razones tan diferentes como hacer dinero para sobrevivir o enriquecerse, para expresarse artísticamente o para satisfacer el ego. Pero, más allá de la variedad de razones o motivaciones para vestirse o hacer ropa, en la vida real esas razones y motivaciones interactúan unas con otras y son inseparables.

Las motivaciones de quienes se visten y las de quienes fabrican pueden, incluso, complementarse. Cómo complace a un diseñador que alguien famoso quiera lucir sus diseños y, al revés, que alguien sepa que un famoso diseñador aspire a que esa persona quiera lucir sus diseños. Pero la interacción de motivaciones va más allá de las personas como individuos. Que un diseño de alguien guste a muchos ensalza el ego de la persona o la casa que lo diseña, al mismo tiempo que hace ganar mucho dinero. Y vestirse con un traje o una simple bufanda de un reconocido diseñador eleva el ego de muchos, aunque mucha gente los luzca, y eleva las ganancias de quien los vende. Así se llega a una vasta industria de tres billones de dólares (el dos por ciento del producto interno bruto del mundo), por la sencilla razón de que buena parte de los habitantes del planeta se visten.

¿Cómo se visten los habitantes de este planeta? Depende de quiénes son. Al menos en Occidente podría decirse que siguen lo que dictan los diseñadores. ¿Y quiénes son los diseñadores? Un complejo mundo integrado por grandes y famosos, y por otros no tan prestigiosos, que crean preferencias en una vasta parte de los consumidores de ropa. Los diseñadores famosos influyen en los no tan famosos y estos, por tener un inmenso peso en un inmenso mercado, también pueden influir en los grandes nombres. Incluso ocurre que los consumidores influyen en quienes diseñan y producen. Así, el vestir se transforma en un fenómeno cultural particular por la dinámica confluencia de intereses económicos, creencias, percepciones, símbolos, ambiciones compartidas, hábitos y costumbres. Algunos de esos elementos pueden ser muy estables en el tiempo —por ejemplo, el grado de desnudez permitida— y otros muy volátiles como las blusas de diseños provenientes de la India, tal vez hechas en Vermont y muy populares en el mundo hippie de los sesenta. ¿De dónde habrá salido la moda de los blue jeans desteñidos, deshilachados o rotos, casi harapientos? Nada de extrañar tiene que haya sido de hábitos de gente joven desaliñada que impactaron a gente encumbrada y, de esta manera, a la industria de la confección.

La industria de la confección manufactura y vende productos que crean identidad como pocas. A la vista habla de quién viste (es decir, de casi todas las personas), de sus preferencias, de su estatus social, de su probable profesión u ocupación. En esa industria han incursionado con éxito unos cuantos venezolanos como diseñadores o fabricantes. Y venden incluso fuera del país a pesar de las condiciones poco propicias de estos tiempos. ■

A LOS ACCIONISTAS O AL PÚBLICO: ¿A QUIÉNES DEBEN COMPLACER LAS EMPRESAS?

Henry Gómez Samper / Profesor emérito del IESA y profesor adjunto de la Universidad de los Andes (Bogotá)

La votación a favor del presidente Donald Trump en Estados Unidos, y en Gran Bretaña por el Brexit, son frutos del descontento social que recorre los países industrializados. Una fuente de descontento del público, atribuida por algunos a la globalización de la economía, es la creciente consolidación de las empresas y su afán por generar beneficios que favorezcan a sus accionistas. Los próximos meses dirán si esta corriente se extiende por otros países y regiones del mundo.

Algunas empresas se rigen por la regla fundamentalista del capitalismo a secas. Otras, sin embargo, practican comportamientos más favorables a la sociedad y los consumidores

Las empresas deberán elegir a quién deben complacer: ¿a sus accionistas o al público que consume los productos y servicios que ofrecen al mercado?

Algunos dirán que el propósito de toda empresa es generar beneficios, pero la realidad es otra. Es cierto que algunas empresas se rigen por la regla fundamentalista del capitalismo a secas. Otras, sin embargo, practican comportamientos más favorables a la sociedad y los consumidores.

Un ejemplo extremo fue la decisión de la farmacéutica canadiense Valeant, en 2016, de aumentar súbitamente el precio de ciertos medicamentos para los que tenía alta demanda. La medida repercutió en una protesta del público, tan fuerte que la empresa debió echar para atrás y volver a los precios de antes. Hoy, la sociedad rechaza el capitalismo a secas.

La mayoría de las empresas busca cultivar una buena imagen frente al público: auspician políticas de responsabilidad social y ambiental, y esperan que el retorno de sus inversiones se logre a mediano o largo plazo. Aunque, a decir verdad, el afán de las empresas listadas en las bolsas de valores por complacer a sus accionistas las impulsa a maximizar beneficios.

Muchas empresas toman en serio la responsabilidad social: a menudo son empresas familiares, como el caso de Empresas Polar en Venezuela: desde su

inicio ha apoyado diversas obras sociales y, a la vez, busca promover el bienestar de sus empleados. Un caso insólito es el de la multinacional Unilever, cuyo presidente afirma que la misión de la empresa es reducir la pobreza en las decenas de países donde opera. ¡Sus altísimos beneficios durante los últimos años han llevado a que pueda darse el lujo de asumir semejante reto!

Hay también quienes sostienen que la competencia en los negocios es hoy más dura que nunca. Señalan la desaparición de grandes empresas como Kodak o Westinghouse, el desplazamiento de grandes y pequeñas librerías por parte de Amazon o, en otro plano, la creciente competencia en las grandes ciudades que representa Uber para los taxistas tradicionales, o la de Airbnb para los

hoteles. Sin embargo, la tendencia que más se destaca entre las empresas es la consolidación: a partir de 2008, el aumento de fusiones y adquisiciones en Estados Unidos alcanza no menos del tres por ciento del producto nacional bruto (*The Economist*, 17 de diciembre de 2016). Un ejemplo por demás visible en Latinoamérica es la consolidación de líneas aéreas como Avianca, Copa y Latam, que cubren todo el continente, o la adquisición por una sola empresa de numerosos alimentos producidos por Kraft y Heinz.

La consolidación de las empresas las hace más eficientes: les permite reducir el número de empleados o mudar sus fábricas a los países donde logren operar a menor costo. Es lo que ha ocurrido en los estados del llamado «cinturón de óxido» en el medio-oeste de Estados Unidos, donde la migración de fábricas a México y China dejó sin empleos a cientos de miles de trabajadores. Igual pasó en Inglaterra y otros países de Europa.

Hasta los consumidores que aprovecharon sus vacaciones de año nuevo para viajar a Nueva York, París o Madrid, y visitaron grandes tiendas como Macy's, Le Bon Marché o El Corte Inglés, constataron el cambio que ha venido ocurriendo: estas tiendas ya no tienen los departamentos de antes, cuyos surtidos de productos eran seleccionados por la misma tienda con miras a satisfacer sus propios clientes. Hoy se aprecian

secciones dedicadas a una sola marca; por ejemplo, Polo, Versacci o Louis Vuitton. Al alquilar espacios a marcas mundialmente reconocidas, las tiendas aumentan en forma significativa el beneficio que les rinde cada metro cuadrado destinado a la venta de productos.

Esta práctica de las empresas, buscar la maximización de sus beneficios, perjudica a los consumidores comunes y corrientes, quienes manifiestan su descontento mediante el voto en los países industrializados. Con razón la primera ministra de Gran Bretaña, Theresa May, hizo un llamado a las empresas durante la reciente reunión del Foro Económico Mundial, celebrado en la aldea suiza de Davos, para que tomaran en cuenta la creciente desigualdad social.

Las empresas deben acatar tanto a sus accionistas como al público. En meses venideros se podrá constatar si habrá un cambio de péndulo: las empresas que migraron sus plantas al exterior difícilmente podrán regresarlas a Europa y Estados Unidos, pero podrán forjar nuevas estrategias que apunten a reducir el actual descontento social. ■

OTRA VISIÓN DEL 23 DE ENERO DE 1958

Raúl Maestres / *Coach ontológico*

Hace poco se cumplieron 59 años del derrocamiento de la dictadura perezjimenista. Mucha tinta han consumido las imprentas con análisis del período iniciado en noviembre de 1948, cuando fue depuesto el presidente Rómulo Gallegos y quedó en el poder una Junta Militar de Gobierno presidida por Carlos Delgado Chalbaud, exministro de Defensa, acompañado de Luis Felipe Llovera Páez (ministro de Relaciones Interiores) y Marcos Pérez Jiménez (ministro de Defensa). Dos años después, el 13 de noviembre, el presidente de la Junta Militar fue asesinado y en emergencia Germán Suárez Flamerich, un civil, hasta el momento embajador en Perú, fue designado presidente de una nueva Junta de Gobierno, en la que permanecieron los otros dos militares. Durante ese período arrecia la represión contra los partidos políticos, se criminaliza la disidencia y se comienza a torturar a los presos políticos. Esto último se convierte en práctica habitual a partir de agosto de 1951, con el nombramiento de Pedro Estrada como director de la Seguridad Nacional. Un elemento importante en

el endurecimiento contra los opositores fue el restablecimiento de un campo de concentración en el Delta del Orinoco denominado Guasina, inaugurado en 1939 con el fin de confinar prisioneros nazis y ahora para hacer lo propio con 450 disidentes políticos sometidos a

La breve descripción anterior caracteriza a una típica dictadura latinoamericana, en la cual se cumple la máxima de que un gobierno impuesto por la fuerza necesita, para mantenerse en el poder, incrementar progresivamente la represión ante la invariable y creciente protes-

En los años cincuenta, junto con la represión política, Venezuela vivió una era de desarrollo económico y progreso material nunca antes vistos

trabajos forzados por el único delito de oponerse al régimen.

En 1952 la Junta de Gobierno hace un llamado a elecciones para noviembre de ese año, y permite solamente la participación de tres agrupaciones políticas: Unión Republicana Democrática (URD) cuyo máximo líder era Jóvito Villalba, Comité de Organización Política Electoral Independiente (Copei) representado por Rafael Caldera y la tercera, constituida por el gobierno, denominada Frente Electoral Independiente (FEI) que respaldaba a Pérez Jiménez. Acción Democrática (AD) y el Partido Comunista de Venezuela (PCV) estaban inhabilitados. A pesar del ventajismo oficial, URD gana la mayoría de los diputados. Sin embargo, cuando los primeros boletines comienzan a indicar que ese iba a ser el resultado, el gobierno produce un bloqueo informativo, desconoce los resultados electorales y exilia a Villalba. El 2 de diciembre, luego de un «conteo exhaustivo de los votos», se proclama vencedor al FEI, la Junta de Gobierno renuncia y las Fuerzas Armadas proclaman a Pérez Jiménez presidente provisional de los Estados Unidos de Venezuela. El 19 de abril del año siguiente la Asamblea Constituyente cambia la denominación de la nación a República de Venezuela y ratifica a Pérez Jiménez como presidente constitucional para el periodo 1953-1958. El resto del lapso hasta el 23 de enero de 1958 se caracterizó en lo político por una progresión de la persecución a la disidencia, con censura absoluta de los medios de comunicación. El incremento del número de ciudadanos detenidos requirió destinar las cárceles de Ciudad Bolívar y San Juan de los Morros para albergar a los opositores «más peligrosos», en adición a los que permanecían recluidos en cárceles menores y en los sótanos de la tenebrosa Seguridad Nacional ubicada en la Plaza Morelos de Caracas, esta última la abanderada en torturas ejecutadas por los esbirros del régimen.

ta de los ciudadanos que exigen respeto a los derechos humanos y espacios de libertad, que deben imperar en una nación civilizada que aspire a desarrollarse integralmente. Esto resulta evidente al analizar no solo las dictaduras latinoamericanas tradicionales de corte fascista, sino también la comunista en Cuba (la única sobreviviente de los años cincuenta) y el experimento socialista chavista que ha escalado la represión contra la disidencia política, acusándola, al igual que hacia el régimen perezjimenista, de ser terrorista y enemiga de la República. En ese entonces, los disidentes eran tildados de comunistas, ahora de fascistas, pero el procedimiento es exactamente el mismo. Los de entonces y los de ahora son ciudadanos que en un creciente número reclaman espacios democráticos, respeto a los poderes constituidos y libertad en todos los órdenes. La respuesta que reciben (y recibieron también en los años cincuenta) es ser expuestos al escarnio público, perseguidos y detenidos sin juicio, despojados de sus derechos civiles y retirados de circulación sin derecho a una defensa legítima.

A pesar de las similitudes entre ambos regímenes, especialmente en lo represivo, es necesario acotar algunas diferencias importantísimas. Durante el periodo 1952-1957 fueron censados los ranchos en las principales capitales del país, para reemplazarlos por apartamentos modernos e higiénicos, entre ellos los desarrollos «2 de Diciembre» (posteriormente denominado «23 de Enero») y Lomas de Urdaneta. Las viviendas fueron adjudicadas con programas de educación cívica para adiestrar a sus ocupantes en el uso de instalaciones sanitarias, agua corriente y luz eléctrica. Fueron construidos y totalmente dotados más de treinta hospitales y dispensarios, entre los que pueden mencionarse el Hospital Clínico Universitario y el Hospital de Niños J. M. de los Ríos. La red vial más moderna de Latinoamérica

fue desarrollada en esos años; se destacan las autopistas Caracas-La Guaira, Regional del Centro y Francisco Fajardo. También se llevaron a cabo importantes obras de infraestructura como el Centro Simón Bolívar, el Círculo Militar y la Ciudad Universitaria de Caracas. Se creó una red hotelera de primer nivel para incentivar el turismo nacional, formada por los hoteles Tamanaco, del Lago, Humboldt y los catorce administrados por la Conahotu en casi todos los estados del país. Fueron desarrolladas numerosas urbanizaciones para los trabajadores como las unidades residenciales de El Paraíso y Ciudad Tablitas. La Ciudad Vacacional Los Caracas, centro de recreo para los trabajadores, fue considerada en su momento un modelo latinoamericano en instalaciones de su tipo.

El programa de inmigración selectiva desarrollado durante este periodo permitió que ciudadanos de diversas naciones pudieran reubicarse en Venezuela para desarrollar diferentes labores, lo cual dio un gran impulso a la agricultura, la construcción, el comercio y la restauración, actividades que contribuyeron a convertir a Venezuela en una nación moderna y cosmopolita. Se calcula que en el decenio ingresaron al país en forma controlada más de 900.000 personas provenientes principalmente de Portugal, España e Italia. El estímulo a la inversión nacional y extranjera, tanto en el sector industrial como en el petrolero, creó un auge económico sin precedentes. En el periodo 1950-1957, la población creció de 5,5 millones a 6,7 millones de habitantes; y la producción petrolera, de 1,5 millones de barriles diarios a 2,8 millones. El producto interno bruto per cápita pasó de 1.270 a 1.472 dólares, con una tasa de cambio fija de 3,33 dólares por dólar y una inflación que se mantuvo entre 0 y 1,4 por ciento durante todo el periodo (con dos años de inflación negativa). La tasa de desempleo se redujo significativamente y, junto con la represión política, Venezuela vivió una era de desarrollo económico y progreso material nunca antes vistos y que no se repitió.

En lugar de derivar conclusiones parece más útil plantear algunas interrogantes, cuyas respuestas son polémicas por su propia naturaleza, pero reflejan una gran inquietud ante lo accidentada y muchas veces errática que fue la vida en Venezuela durante el periodo 1958-1998 y lo definitivamente suicida que ha sido en el periodo 1999-2016.

- ¿Por qué durante los cuarenta años siguientes a 1958, cuando el país experimentó una importante apertura política que consolidó la democracia, la libertad de expresión, la separación de poderes y un largo etcétera de rasgos positivos, nunca se logró un auge económico como el experimentado en la década de los cincuenta?
- ¿Por qué solo en los primeros años de la democracia fue posible sostener la estabilidad de los indicadores macroeconómicos logrados en la década precedente?
- ¿Por qué, habiéndose mantenido durante el período democrático una razonable libertad económica, libertad de empresa y seguridad jurídica para las inversiones de todo tipo, el país se vio tan enredado en materia financiera, especialmente a partir de 1979 cuando se perdió la paridad fija bolívar-dólar y entró en una escalada de devaluación con inflación que produjo un permanente deterioro de los principales indicadores macro y de la calidad de vida?
- ¿Por qué, después de la dura experiencia dictatorial sufrida en Venezuela durante más de la primera mitad del siglo XX, las dos asonadas militares de 1992 contaron con un respaldo significativo de diferentes sectores económicos, políticos e intelectuales del país?
- ¿Por qué el pueblo venezolano votó mayoritariamente en diciembre de 1998 por el líder del golpe militar ocurrido el 4 de febrero de 1992?
- ¿Por qué el presidente electo el 6 de diciembre de 1998 con un caudal muy importante de votos y con gran ascendencia popular no aprovechó la circunstancia para rescatar muchas cosas positivas del período 1950-1958, como el auge desarrollista con estabilidad económica y seguridad ciudadana, al tiempo que mantenía los principios libertarios y democráticos implantados a partir de 1959, en lugar de sumir al país en el foso donde se encuentra actualmente?

En los años que les restan de existencia, los adultos contemporáneos probablemente no obtengan respuesta a las interrogantes planteadas y, por los vientos que soplan, tampoco se vislumbra a corto plazo el retorno a una convivencia ciudadana más reconfortante y productiva. ■

EL CAMBIO: ESE INSEPARABLE COMPAÑERO

Alecia Ortiz / Mentora de Empeñe, programa de formación de emprendedores del IESA / @AleciaortizMBA

Es parte del quehacer social escuchar a innumerables personas que hablan sobre sus angustias cuando saben que viene un cambio. Tal práctica parece ser la condición natural del ser humano cuando por fin toma conciencia de que, independientemente de su voluntad, deberá abandonar una situación y encarar otra. Una sensación de desarraigo se entremezcla con temor por lo desconocido. Se sale de una zona de confort (o, si se quiere, de hábitos) para enfilar hacia un camino que la vista aún no consigue distinguir. Sin embargo, tantas incertidumbres y vacilaciones no acaban con una certeza: «la única constante en la vida es el cambio».

Desde su nacimiento todo ser humano vive con el cambio. A medida que pasan los años el cuerpo se transforma, la mente se expande y se hace receptiva a nuevos paradigmas, y se adquieren nuevos hábitos. Los amigos de la infancia también se desarrollan y cambian; algunos se alejan, otros se mantienen en el mismo círculo social. El trato familiar experimenta drásticas alteraciones: de la inocencia basada en la dependencia y la inmadurez emocional de la niñez se pasa

Las recomendaciones para enfrentar los cambios pueden parecer sencillas. Requieren, eso sí, una gran dosis de disposición y aceptación

a la etapa de la juventud con responsabilidades por comportamientos. A lo largo de la jornada humana se reciben datos e informaciones —noticias de la realidad— que modifican las percepciones e inducen nuevos comportamientos, que, lentamente, dan otro cariz al sistema de pensamientos, emociones, sentimientos, acciones, creencias y valores personales.

Hombres y mujeres, a pesar de vivir situaciones de cambio, a menudo no son conscientes de ellas. A medida que pasa el tiempo, la costumbre gana terreno en la psiquis de las personas hasta prefigurar una pauta de comportamiento (a mayor edad, mayor aversión al cambio), como si la experiencia no ayudase en absoluto, como si las vivencias acumuladas formasen un mecanismo de destrucción de oportunidades. Sin embargo, esta dinámica mental debería

ser totalmente opuesta. ¿Qué explica, entonces, tal contradicción?

La neurociencia muestra que el cerebro humano establece conexiones mediante las cuales se resuelven las situaciones ya conocidas. Esto determina que, mientras más años se vivan, los paradigmas mentales existentes se consolidan y solidifican. Dichos pues los niños, que tienen pocas vivencias y poseen cerebros vivificados con emociones frescas y razonamientos flexibles; cerebros que tantas veces son comparados con esponjas, por su capacidad de absorción. Pero, ¿se puede volver a la infancia? No. Aún no ha sido inventada la tecnología que permita hacer este tipo de viajes al pasado. Sin embargo, sí es factible que en la adultez se pueda tomar conciencia de las experiencias vividas, con el propósito de extraer de ellas lecciones que permitan hacer frente a cualquier situación del presente.

En las organizaciones —sean emprendimientos, medianas o grandes empresas— el miedo al cambio afecta a los grupos humanos del mismo modo como afecta a un individuo. Las empresas, ante una circunstancia desesperada, no están exentas de tomar decisiones radicales, reactivas y, a veces, precipitadas, como el cierre o la eliminación de buena parte de los puestos de trabajo.

Según Eduardo Punset (2011), pese a la contradictoria historia de la humanidad, hay razones suficientes

para ser optimistas. El optimismo, sin embargo, debe ser complementado con algunas consideraciones en relación con asuntos como la relación con la manada (el grupo de referencia), el cuidado psicológico y la profundización en el conocimiento de las cosas.

A continuación se presentan cinco recomendaciones para enfrentar los cambios. Aunque parecen sencillas, y de hecho lo son, requieren, eso sí, una gran dosis de disposición y aceptación.

1. Tómese un tiempo para meditar. Durante ese breve lapso respire suavemente y de manera profunda. Trate de «escuchar» su voz interior. Tanto Punset (2011) como Covey (2005) consideran inmenso el poder de la voz interior. Más aún, para Covey, esa voz es una dimensión

superior para inspirar a los demás, y representa la relevancia personal de cada individuo. En otras palabras: confíe en usted.

2. Construya una «minería» de información sobre su entorno. Si quiere tomar decisiones acertadas necesita establecer con exactitud su situación y sus «coordenadas» con respecto al cambio. Prepare un análisis FODA: una matriz que haga explícitas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de la información disponible, diseñe estrategias que le ayuden a atenuar sus vulnerabilidades y a potenciar sus destrezas y capacidades. Adicionalmente, analice el comportamiento de elementos o agentes clave (organizaciones o personas con poder de decisión) con respecto a su situación: trate de anticipar conductas y reacciones.
3. Escuche las opiniones de personas ajenas al cambio. Tener una perspectiva externa ayuda a visualizar la situación, lejos de la óptica deformante del temor. Esta visión suele ser más objetiva, dado que no está «contaminada» con los sentimientos de los involucrados. Una excelente ayuda viene dada por la asesoría de un *coach*, quien le orientará en el descubrimiento de su potencial interior y de las diferentes maneras de enfrentar los cambios.
4. Plantee escenarios y opciones. Visualizar diferentes caminos le puede ofrecer la oportunidad de encontrar vías que le permitan maniobrar con mayor libertad, sentirse más cómodo e inspirar de modo más efectivo. Usualmente, el apego a la zona de confort no ocurre por el bienestar que produce, sino por costumbre. Considerar diferentes opciones puede «reconectar» a las personas con sueños no cumplidos que habían dejado en el camino.
5. Trace su plan de acción con una actitud positiva. Identificar el primer paso que dará, así como el que luego le seguirá, implica un avance significativo para potenciar una actitud positiva. Un plan de acción puede dar luces para determinar qué debe hacerse, en qué orden, con cuáles recursos y en cuánto tiempo. La actitud positiva da la energía y la espiritualidad necesarias para salir adelante ante cualquier adversidad. Este es el punto donde la racionalidad

lidad y la emocionalidad van de la mano armoniosamente. Siempre hay que estar pendientes de estos dos lados de la ecuación. **FI**

REFERENCIAS

- Covey, E. (2005): *El 8° hábito: de la efectividad a la grandeza*. Bogotá: Paidós.
- Punset, E. (2011): *Viaje al optimismo*. Barcelona: Destino.

¿CÓMO SE RECONSTRUYE UN PAÍS?

Maximino González Páez / Egresado del IESA.

A lo largo de la historia, plagada de guerras y conflictos, muchos países que han quedado devastados, con muy pocos recursos humanos y materiales, han sido capaces de volver a empezar y convertirse en países prósperos al cabo de pocas décadas. ¿Cuál es el secreto? Una vez arruinados no queda sino un objetivo común para todos los habitantes: la reconstrucción nacional, con un buen plan y muchas ganas de trabajar.

Venezuela padece una destrucción sistemática. El modelo político-económico paraliza la generación de riqueza, al destruir fuentes de desarrollo y capacidades de producción. La dependencia del petróleo, la caída del producto interno bruto (PIB), la inflación, la escasez, el hambre y la anarquía, son los resultados cada vez más trágicos de este modelo. La catástrofe económica, aunada a la institucional, contribuye al declive de todos los indicadores sociales. Venezuela, que hasta hace muy poco gozaba del mayor PIB per cápita de América Latina, vive hoy padecimientos similares a los de un país en guerra.

¿Y por qué razón no comienza ya la reconstrucción? La respuesta parece sencilla: porque las fuerzas políticas del país aún no se han fijado ese objetivo. Quienes detentan el poder insisten en mantenerlo de acuerdo con un modelo totalitario y controlador, que no funciona en el plano económico, pero sí en el ámbito político. A las fuerzas de la oposición, por su parte, les cuesta demasiado coincidir en una estrategia para enfrentar al régimen. Por lo tanto, a los ojos de la opinión pública dejan entrever la carencia de una visión de país y la abundancia de intereses personalistas.

Ese primer requisito para iniciar la reconstrucción —tener un objetivo común— todavía no se cumple. Lo

que parece fácil, en realidad, resulta lo más difícil. Ahora bien, si se acometiese con éxito la tarea de lograr el acuerdo sobre un proyecto de país, aún haría falta avanzar en el segundo gran paso: la elaboración de un plan. Pero no es un plan cualquiera, sino uno diseñado con visión de largo plazo, enfocado en atacar las causas de los problemas y abonar el camino que lleva al objetivo trazado.

Existen muchas ideas acerca de lo que hay que hacer en Venezuela, pero se necesita un plan integral, con orden de prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazo. Para elaborar este plan habría que tomar en cuenta dos elementos fundamentales:

1. Para lograr un crecimiento social sostenido es necesario el desarrollo económico de todos los agentes productivos.
2. La clave para convertirse en un país de primer mundo es la generación de conocimiento.

Estos dos elementos estratégicos enmarcarían un camino sólido de progreso. La productividad basada en la educación es la base de la generación de riqueza sostenible en el tiempo. La educación, además de mejorar la productividad, la riqueza y la calidad de vida, funciona como el pilar de una democracia sólida, con instituciones sanas y una ciudadanía inmune a la demagogia.

Aparte de un buen plan se requieren ganas de trabajar en la reconstrucción del país. Es imperativo combatir un flagelo: la creencia de que Venezuela es un país rico y de que las personas, por lo tanto, tienen derecho a disfrutar de una renta sin hacer nada. Esta mentalidad «rentista» se ha elevado a su máxima potencia durante el actual régimen; se ha exacerbado la práctica de comprar barato y vender caro, desde los bachaqueros del barrio hasta las mafias de divisas de cuello blanco. Los venezolanos necesitan verse reflejados en una cultura del trabajo, que asocie el bienestar individual y familiar a la cantidad y la calidad del esfuerzo personal.

Para la reconstrucción de Venezuela, en conclusión, hacen falta tres condiciones aparentemente simples: un objetivo común, un buen plan y ganas de trabajar. Parece fácil, pero constituye un reto, para gobernantes y gobernados. Es responsabilidad de los venezolanos moverse en dirección al camino de la reconstrucción. **FI**

MARIO ARANAGA:

«LA MODA ES UN TRABAJO MUY DURO E INTERDISCIPLINARIO»

Editor desde el año 2000 de la revista *Estampas*, del diario *El Universal*, Mario Aranaga es una de las voces más respetadas de Venezuela sobre el mundo de la moda. Con la autoridad que le confieren tantos años de formación, da claves para entender cómo se manejan las cosas —y cómo desenvolverse— en este competitivo mercado.

Raúl Chacón Soto

«SIEMPRE HE TENIDO UN OJO IMPERTINENTE», dice Aranaga. Quienes lo conocen también podrían —y lo han hecho— haber utilizado la palabra «imprudente»; sobre todo, al recordar el rápido recorrido, a modo de escáner, que, sin mayor disimulo, suele hacer con su mirada sobre cualquier objeto o, peor aún, persona, que se le atraviere. Esta descripción no debe tomarse a mal. No hay nada «personal» o contra el otro en su gesto. Es, más bien, una reacción casi involuntaria, propia, como sucede en su caso, de esas personas que dan primacía a la imagen, que prestan atención al más mínimo detalle, movidas por una búsqueda constante de la armonía; de ese elemento estético que, se intuye, le da cierto orden y (más) sentido a su existencia.

Podría pensarse que tal inclinación se hizo evidente al empezar a trabajar, por la naturaleza de sus primeros empleos. Estuvo casi dos años en la Galería de Arte Nacional (GAN), donde, al lado de Patricia Guzmán, tuvo sus primeros contactos profesionales con el mundo del arte. Allí conoció a los maestros y sus obras, visitó talleres y se hizo cargo de numerosos proyectos, gran parte de ellos llevados a buen puerto, para los que se encargaba de conseguir recursos, como parte de sus responsabilidades institucionales. Pero Aranaga reconoce que, en su particular modo de mirar, pesó mucho la figura de su madre:

Vengo de una familia de clase media, normal, venezolana. Pero mi mamá, no sé si por carácter, por idiosincrasia o por formación, cuidaba mucho su imagen, estaba muy consciente de ella, en el buen sentido, claro. Lo tomaba casi como un gesto de cortesía para los demás. Ella decía: «El día cuando te sientas peor, vístete mejor, arréglate, perfúmame». Claro, con tus recursos, a tu medida. Mi mamá igual se ponía un collar de plata que uno de cuentas de plástico o de madera. Pero ya cuando me levantaba para ir al colegio estaba arreglada y perfumada como si fuera a salir. Era una mujer que no le tenía miedo a los estampados, al uso del complemento, del perfume. ¡Hasta tenía un mechón blanco en su cabello, a lo «Tongolele»! Y esas son cosas que las tienes o no. Y yo, como niño, la acompañaba a todas partes, a la peluquería. ¡Era un mundo de un cuidado! Muy bonito. Son cosas que forman parte de tu ADN.

Raúl Chacón Soto, periodista.



Estas palabras revelan, sin duda, a una mujer singular: llegó a ser prefecta del pueblo donde vivían, El Sombrero, en Guárico. Pero, también, a un pequeño que, a su corta edad, era capaz de observar ese tipo de detalles. Dicho de otra manera: «miraba».

Poco después de su paso por la GAN le llegó a Aranaga la oportunidad de trabajar en la revista dominical de *El Diario de Caracas*, bajo la dirección de Luis Losada Soucre. Era el puesto ideal, pues le permitía ejercer el periodismo —sin tener que someterse a las presiones propias del diarismo— y, al mismo tiempo, mantener el vínculo con las fuentes que más le gustaban. Ya en ese momento la moda —¿en cuál otro sector se manifiesta con más fuerza el poder de la imagen?— era una de ellas. En las páginas de esa publicación empezaría sus contactos con quienes formaban este sector en Venezuela.

Pero habría que esperar a su llegada a *Estampas*, la revista de *El Universal*, en la que ha permanecido casi dos décadas, y a la que llegó luego de poco más de dos años en HBO y una estancia de casi un año en el exterior, para hablar del surgimiento de un nombre indiscutiblemente vinculado al acontecer de la industria de la moda. En este período, en la dirección de un equipo motivado, logró que la publicación —que no es realmente una revista de moda sino de estilo de vida— se fortaleciera como referencia nacional en lo que concierne, sobre todo, al entretenimiento y la moda.

No fue fácil. Gracias a su interés y a sus cada vez más numerosos contactos, logró convertirse en invitado frecuente de las semanas de la moda de Nueva York, París y Sao Paulo. No faltaron ColombiaModa ni la semana de la moda de República Dominicana. Esto, sin duda, vino a enriquecer el contenido de unas páginas que, además de contar con su columna semanal dedicada al tema, han servido de vitrina de excepción para, por ejemplo, la carrera ascendente de Ángel Sánchez y muchos otros creadores venezolanos exitosos dentro y fuera del país. Precisamente con una de ellos, Margarita Zingg, ha coescrito dos libros, lo que habla del afianzamiento de su firma.

La moda es dinero

«El mundo de la moda se estima en un billón de dólares (...). Es una enorme industria gobernada por una serie de técnicas de marketing que bien vale la pena diseccionar», dice Mark Tungate (2008: 2) en su libro *Fashion brands* (traducido al español como *Marcas de moda*). Aranaga no puede estar más de acuerdo: «Es dinero. Eso es lo primero que hay que saber». Contrariado por lo que define como la inevitable «fri-

volización» de un sector que, por el contrario, se toma todo muy en serio y en el que participan miles de personas de innumerables oficios y profesiones, llama la atención sobre su intrínseca complejidad y su capacidad de diversificación; pero, sobre todo, el necesario carácter multidisciplinario que debe tener toda iniciativa empresarial que quiera ser exitosa en tan dinámico contexto.

Se entiende que, para muchos, cuando se habla de moda se piense en las fascinantes vidas de diseñadores y modelos que viajan por las grandes capitales del mundo en una forma glamorosa; pero la realidad es otra. Es un trabajo muy duro, que requiere la participación de infinidad de personas de áreas muy disímiles aunque interrelacionadas; sobre todo, es una industria que ha acumulado un inmenso poder, y no gratuitamente. Recuerdo shows emblemáticos: el de John Galliano para Dior, por ejemplo, en la Gare d'Austerlitz, en París, en el año 99. Estábamos en uno de los andenes, llega una locomotora y, sobre ella, Eugenia Silva, la modelo española, como si fuera una india apache, como en las películas. ¿Sabes lo que significa parar una estación activa en el centro de París? Eso es una contundente evidencia de poder económico, de fortaleza. Como cuando Ralf Simons, también al debutar en Dior, cubre todo un edificio de flores, o todo lo que hace Chanel en el Grand Palais, donde he visto (en formidables recreaciones) volcanes, globos terráqueos, aeropuertos... Solo hay que imaginarse el poder que se necesita para hacer eso.

Aranaga explica los cambios que han perfilado la identidad de este poderoso «monstruo» en los últimos años. Concuerda con Tungate en cuanto al fenómeno que define como el flirteo entre la alta costura y el gran público, consumado en 2004 cuando Karl Lagerfeld ofreció sus creaciones en las tiendas H&M. Hasta ese entonces la industria podía ilustrarse con una pirámide, cuyo vértice superior era la alta costura, el segmento medio las grandes marcas y la amplia base los distribuidores de ropa para las masas.

En realidad, yo diría que todo comenzó mucho antes. Ya en la serie de televisión *Sex and the City* vemos al personaje de Sarah Jessica Parker, Carrie Bradshaw, crear un estilo propio en el que no duda en combinar un bolso de Louis Vuitton con unos jeans GAP, por ejemplo. Fue tan impactante ese gesto, que prácticamente quedaba claro que para realmente ser una persona que sabe de moda había que saber escoger sin prejuicios o en otras palabras, vestirse como ella.

Paralelamente al juego entre la alta costura y las grandes marcas, que también se ve reflejado en la ropa deportiva, por citar otro caso, surgió lo que se ha denominado el *masslux* o lujo de masas: cadenas que triunfaban gracias, principalmente, a sus diseños de vanguardia, exhibidos en tiendas con cuidados ambientes de compra. Sus mejores exponentes fueron la antes citada H&M y, por supuesto, Zara; el grupo español Inditex (propietario, además de Zara, de otras cadenas como Pull&Bear, Bershka, Zara Home y Massimo Dutti) contaba en 2016 con más de 7.200 tiendas en 93 países, con una plantilla de más de 162.000 empleados:

Lo que más impresiona de Zara es su velocidad de respuesta para seguir las tendencias —se dice que son capaces de

manejar 60.000 prendas a la hora—. Una vez que han visto lo que apareció en las pasarelas o en las revistas de moda o en la calle —algo para lo que, justamente, hay que tener muy buen ojo—, hacen su propia interpretación, crean sus diseños y los ponen a disposición del público en cuestión de días. Contra esto es muy difícil competir.

Entre otros aspectos que dan forma a la industria de la moda, más allá del hecho de que la tienda física se haya convertido en el eje central de la imagen corporativa (el caso de Prada es, quizá, el más representativo), Aranaga menciona los papeles que tienen tanto los grandes diseñadores, cuando se convier-

«La moda es un trabajo muy duro, que requiere la participación de infinidad de personas de áreas muy disímiles aunque interrelacionadas; sobre todo, es una industria que ha acumulado un inmenso poder, y no gratuitamente»

ten en los referentes, como las celebridades en la promoción de las grandes marcas. En cuanto a los primeros, precisa que si bien durante muchos años nombres como Tom Ford, en el caso de Gucci, o John Galliano, en el de Dior, funcionaron *per se* como la marca, actualmente se observa la tendencia entre las grandes casas de moda de no dejar descansar su prestigio en los apellidos de otros:

Los diseñadores más visibles ahora pueden ser Alessandro Michele, en Gucci, Stuart Vevers, que está al frente de Coach, y el irlandés J. W. Anderson, director creativo de Loewe. Pero es distinto. Galliano, Marc Jacobs, el mismo Tom Ford, fueron hombres que llegaron en circunstancias muy particulares, difíciles, para las marcas, y estas los dejaron ser para resurgir. Iban a terminar por ser incontrolables. Pero lo que pasó con Galliano —el escándalo por sus comentarios pronazis— hizo que reaccionaran. Además, todos estos diseñadores eran del mismo grupo: LVMH. Así que este se molestó y frenó la tendencia. Claro, cuando la transformación de marca es muy buena y evidente, los expertos no pueden dejar de hablar del Dior de Simons, por ejemplo, pero sí creo que para esos emporios, en la medida en que sus creaciones no tengan nombre propio, pues es mejor... y hacia allá van.

En cuanto a los segundos, aclara que es un fenómeno que tiene precedentes décadas atrás, desde que Barbra Streisand apareciera en la portada de *Vogue* y acabara con la tradición que solo toleraba modelos.

Las marcas de lujo tienen en las estrellas un vehículo eficiente de promoción. Quizás resulte una exageración decir que se pelean por vestir a una actriz en los Oscar, por ejemplo, aunque eso depende de quien se trate. ¡Todas querrán vestir a Charlize Theron! Pero es una relación que beneficia a ambas partes. Muchas veces una actriz viste un traje de determinada firma, porque en el contrato que firmó al ser la escogida para la campaña del perfume de la casa así se lo exigían. En el número de septiembre de 2016 de *Vogue* está en portada Kendall Jenner, lo que se entiende perfectamente si se considera que la muchacha tiene 64 millones de seguidores en Instagram, y su familia —el clan Kardashian— otros muchos más. Solo cuando manifiesten su solidaridad

diciendo «¡Qué bella está Kendall en *Vogue*!», la revista tendrá una audiencia que superará los 150 millones de personas. ¿Cuánto costaría lograr ese alcance con una cuña en televisión? Bravo por Anne Wintour.

Esta última afirmación sirve para introducir otro de los fenómenos que, según Aranaga, termina por retratar a la industria: la explosión de las redes sociales. El impacto que tienen Twitter y, sobre todo, Instagram, es arrollador, y se manifiesta no solo en que alguien como Kendall Jenner, que no es precisamente la mejor modelo, sea la escogida para el número más esperado del año de *Vogue*, sino también en la rapidez con la que ahora ocurren los cambios en este de por sí dinámico sector y hasta en las posibilidades de triunfar de un determinado modelo.

¿Por qué todo es mucho más rápido? Si sigues a Alessandro Michele, y te enteras de que él se fue a Marruecos de vacaciones, y lo ves en los jardines de rosas, con los tejidos, y dice «Ya estoy trabajando», empiezas a oler por dónde viene lo que hace. Después lo ves probar una chaqueta en una modelo, hablar con el fotógrafo, entonces ya sabes quién protagonizará la campaña, de quién serán las fotos, cuál será el ambiente... Cuando ves esa pieza en pasarela sientes que ya la has visto, y cuando está en tienda, ya casi estás fastidiado de ella. ¿Hasta qué punto esto es bueno? No lo sé. La información vuela.

En cuanto al número de seguidores, como elemento de peso para salir airoso frente a las nuevas exigencias de la industria, Aranaga opta por hablar del concepto de identidad digital: «Si no estás en redes, y si no estás bien, no existes. Es un hándicap. Por ello es muy importante tu cantidad de *likes*, de comentarios, tu capacidad de interactuar, de generar *engagement*. Un modelo con millones de seguidores tiene todas las de ganar para ser el escogido ante cualquiera con un número menor».

Conscientes, entonces, de las enormes dimensiones de esta industria, cobran importancia las reflexiones de Tungate: el secreto para que una marca logre conquistar a los consumidores está en crear una especie de novela con la que la gente se sienta identificada. Crear una identidad propia es el único camino para la empresa de moda que comienza desde cero, que tiene que competir con marcas de renombre, con historias glamorosas o con un afamado diseñador (Tungate, 2008: 32). Mario Aranaga prefiere referirse a lo primero con el término *engagement*, un aspecto que considera básico. Otra cualidad que no debe faltar es la honestidad, lo que, si bien es vital para todos, en el caso de Venezuela lo es todavía más.

Venezuela te da sorpresas

Contrario a lo que podría esperarse, en medio de una de las peores crisis —no solo económica— de las que se tenga memoria, la moda, junto a la gastronomía, es uno de los pocos sectores que han crecido en el país. Así lo asegura Aranaga con algo de asombro:

Donde ha crecido más el número de emprendimientos es en estas dos áreas. Claro, solo si esas iniciativas logran superar los tres años es cuando puede hablarse propiamente de una pequeña o mediana empresa. Así que esta cantidad puede ser todavía un espejismo. Hay que esperar para ver si derivará en algo.

Reconoce que, a los retos comunes de cualquier empresa en este competitivo sector, en el caso de Venezuela hay que su-

mar innumerables obstáculos que hacen todavía más difícil alcanzar el éxito.

Por desconocimiento, candidez, quizás hasta por ser algo que a veces se resuelve en casa, el negocio de la moda no se ve con la formalidad y la seriedad que debería verse. En primer lugar, deben tomarse en cuenta todas las variables que entran en juego en cualquier tipo de negocio: estudios de mercado, plataforma, equipos, herramientas, planificación... Tiene que haber escalas de precios, mecanismos de reposición de producto, inventarios. Es muy complicado si se quiere hacer con todas las de la ley. La moda es muy fotogénica y, como ya dije, tiende a banalizarse. Se cree que todo se hace sin esfuerzo, que todo es fortuito, y no. Detrás hay muchísimo trabajo, un equipo multidisciplinario que hace las cosas.

Pero hay más:

En un país como el nuestro donde no hay materia prima y, por lo tanto, hay que importarla, te encuentras, además, con el problema del personal, al que le hace falta entrenamiento y que, también, supone tomar en cuenta los asuntos de sindicatos y salarios. Después entran los aspectos de distribución, promoción, los ajustes de precios. No es algo que debe tomarse a la ligera, si se quiere que perdure. Entonces, sí, entran en juego todos los factores que hay que tomar en cuenta en cualquier otro negocio, en cualquier otro país, pero acá hay que considerar muchos más.

Entre todos ellos Aranaga añade este en especial: «Nuestro mercado no es como el brasileño. Allá no hay necesidad de salir a otros países porque ellos son tantos que les basta con eso. Acá, si bien están en evolución, las marcas de diseño venezolanas tienen que pensar en satisfacer el mercado nacional, pero también tienen que buscar expandirse porque si no lo hacen están condenadas al fracaso». Lograrlo no luce fácil, por lo que la pregunta obligada es qué se necesita para ello. La respuesta conduce, invariablemente, al tema de la formación, a la necesidad de estudios más formales:

Todo tiene que ver con las referencias. Tienes que ubicarte. En Venezuela siempre se ha sostenido que hay que tropicalizar lo que llega, y claro que hay que hacerlo cuando lo traemos de afuera. Pero, ¿qué pasa cuando se trata de productos que sacamos de aquí? Pues hay que hacer lo contrario. Esta es una industria que ya es global y las referencias son globales. Con esto quiero decir que no todo hay que hacerlo a la venezolana, porque nos pondremos límites con ello. Se hacen esfuerzos en instituciones como el IESA y en universidades alrededor del mundo, en revistas, que aportan experiencia, conocimiento, datos, archivos, historia, para que la gente nueva entienda, conozca, los entresijos de un negocio que ha evolucionado.

Reconoce, no sin lamentarse, que el país ha cambiado mucho:

Aquí las referencias eran más diversas. Tú entrabas a una casa y había un mantel de hule, con flores, cuadros, un especial tratamiento de color. Veías los platos de peltre, los objetos de porcelana, todo eso iba abriéndote a posibilidades sin salir de aquí. Tú ibas a un pueblo de Mérida y veías cosas muy particulares. Había algo con identidad. Recuer-

do que cuando yo era un profesional joven llegaban las marcas italianas. La tienda Casablanca llegó a traer a Eva Cavali, a Alek Wek, a Cindy Crawford, verdaderas celebridades que teníamos cerca y ¡desfilaban! Ángel trajo a Carmen Dell'Orefice, que todavía es una modelo referencial, que conoció y trabajó con los mejores. Yo acá fui a un desfile en el salón Venezuela del Círculo Militar, en un hangar de La Carlota, en la cortina de agua del Parque del Este, en el foso del Teatro Teresa Carreño, en el Hipódromo La Rin-

«Toda la gente que quiere hacer moda tiene que ver qué ha pasado con los modelos de negocios, con las grandes casas, quiénes han subsistido, quiénes se han transformado. Y la única manera de lograrlo es aprender de los que saben, leer, estudiar, observar... Ver»

conada. Había una riqueza cultural. Estaban los fotógrafos que hacían moda y, también, un trabajo artístico paralelo como Fran Beaufrand y Ricardo Alcalde. Había muchas cosas que sucedían al mismo tiempo. Todo lo que pasaba en los museos, por ejemplo. Esas referencias se agotaron.

Y agrega, quizás para ilustrar con un ejemplo sencillo el impacto que puede tener en los procesos creativos la ausencia de diversidad en esta tierra donde todo se ha uniformizado:

Piensa en un niño que se monta en el metro de cualquier ciudad y ve a un hippie con una ruana, unos zapatos de goma, un pantalón turco, un bolso guajiro... Allí hay un tema de texturas, de color, de contraste. Ese pequeño que ve mujeres con pelo corto, enrulado, afro; que ve punks, góticos, rockeros, incorporará más adelante, en su trabajo, la mezcla como algo natural, por decir algo... Ya acá ni siquiera ves una tribu urbana.

Lo vital, insiste Mario Aranaga, es que las marcas que nacen descubran esas referencias:

Si no las tienes, estás acabado. Las cosas no suceden por ósmosis y mucho menos ahora cuando en la industria impera, más que la inmediatez, la simultaneidad. Toda la gente que quiere hacer moda tiene que ver qué ha pasado con los modelos de negocios, con las grandes casas, quiénes han subsistido, quiénes se han transformado. Y la única manera de lograrlo es aprender de los que saben, leer, estudiar, observar... Ver. Quienes hacen dirección artística o fotografía, vestuario, edición gráfica y diseño tienen mucho sobre qué aprender. Esa autosuficiencia nuestra, eso del *multitasking*, se ha convertido en una enorme desventaja. En esta ola incipiente que se ve en el país, si se tiene la intención de formarse, ya es un primer paso.

En otras palabras, un ojo impertinente nunca está de más, si lo que se busca es el éxito en el mundo de la moda. Si se nace con él, pues hay que aprovecharse de ello, y educarlo, fortalecerlo; si no, definitivamente, hay que procurárselo. Opciones siempre habrá. ■

REFERENCIA

- Tungate, M. (2008): *Fashion brands. Branding style from Armani to Zara*. Londres y Filadelfia: Kogan Page. Segunda edición. Versión en español: *Marcas de moda. Marcar estilo desde Armani a Zara*. Barcelona: Gustavo Gili.

La industria de la moda en Venezuela

AMIRA SAIM ■ Directora editorial de Disenia, tienda de diseño latinoamericano

Venezuela atraviesa por una de las crisis más profundas de su historia. La escasez y la falta de divisas han afectado todos los sectores productivos del país. La industria de la moda no ha escapado de tales estragos, pero sus protagonistas insisten en producir y ampliar sus ventas.

HABLAR DE LA INDUSTRIA de la moda implica pasearse por el conjunto de sectores que la integran, pues no hay un único motor productivo que crea tendencias y coloca prendas en las vitrinas. Detrás de cada producto final se encuentra una cadena de procesos que crea riqueza a múltiples agentes.

La mejor manera de entender este fenómeno es compararlo con una mesa sostenida por cuatro patas: si una falla, toda la estructura se tambalea. Ahora bien, las patas que sostienen esa gran mesa que es la moda no son cuatro sino cinco: la industria textil, la manufactura, las comunicaciones, el comercio y la distribución. Cada una, a su vez, experimenta presiones cotidianas surgidas de distintos ámbitos: la producción, los derechos humanos, la conservación del ambiente y los hábitos de compra de los clientes a escala mundial.

En lo que respecta a la producción las preguntas que inquietan a las marcas de moda tienen que ver, en esencia, con los tiempos de los procesos operativos y la entrega de la mercancía a las tiendas. ¿Qué quieren los «milénicos»? ¿Qué desea China? ¿Podrán los chinos mantener su consumo? ¿Están las cadenas de producción en capacidad de respetar los derechos de los obreros y, además, ser responsables con el ambiente? ¿Cuál es el papel de los medios impresos tradicionales en la era digital, en pleno apogeo de las redes sociales? ¿Cuáles serían las consecuencias comerciales de las medidas anunciadas por el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, en materia de migración, comercio, importación y tratados internacionales? Tales dudas, al no verse del todo disipadas, hunden en cierto estancamiento a la industria de la moda, tanto en creatividad como en ventas, incluso en avance tecnológico.

La incapacidad para atisbar una ruta clara para el futuro inmediato no detiene a la industria de la moda. Al contrario, a medida que crece la incertidumbre aumenta también la búsqueda de modos de adaptación a la andanada de cambios. Las estrategias más comunes consisten en clausurar puntos de venta, mudar la ciudad donde se presentan las colecciones, invertir en medios digitales en desmedro de publicaciones impresas, exhibir las colecciones en fechas distintas a las inicialmente anunciadas. La idea central es ajustar los tiempos de producción de las casas de moda a las necesidades de entrega de las tiendas, para obtener el máximo provecho de la presencia de la mercancía en las vitrinas de exhibición.

A este panorama mundial de la industria de la moda debe agregarse que, en Venezuela, los problemas y desafíos son de mayor urgencia, incluso atentan contra su supervivencia como sector productivo. Todas las patas que sostienen la mesa de la industria de la moda nacional están rotas. Pero, al menos, queda como consuelo saber que todavía hay mesa, todavía hay industria.

Industria textil

Las fibras, los hilos y las telas son la materia prima sobre la que se levanta la industria de la moda. Sin estos elementos no existiría nada.

Los principales exportadores de materia textil son China, la Unión Europea, India y Estados Unidos, según el portal de datos Statista (<https://es.statista.com/>). En la actualidad, Venezuela no fabrica este tipo de productos; aunque entre 1960 y 1980 el negocio de las telas y los hilos era una de las principales fuentes de trabajo del país. La tendencia histórica se revirtió cuando se limitó el acceso a las divisas requeridas para la compra de maquinarias, materias primas y repuestos.

La escasez de los productos de primera necesidad ha agravado la situación de la industria textil, dado que el gobierno venezolano ha orientado las divisas provenientes del petróleo a la importación de otros productos prioritarios. A pesar de ello, la actividad comercial y productiva se mantiene gracias a un puñado de empresarios que apuestan por la fabricación textil en suelo venezolano; entre ellos los propietarios de la fábrica Jeantex, ubicada en Maracay y especializada en denim, mezclilla o jean. Según información publicada en su portal (Jeantex.com.ve), la empresa tiene una capacidad instalada de 21 millones de metros anuales: «Integrados verticalmente, Jeantex S.A. desarrolla todos los procesos productivos: apertura, hilandería, teñido, tejeduría, acabado y despacho; garantizando así, que todas las telas que producen cumplen con los estándares internacionales exigidos por el mercado».

Industria manufacturera y mano de obra

Otro sector clave es la parte del proceso mediante la cual la materia prima se convierte en producto, por la intervención de maquinarias o gracias a habilidades manuales. En ambos casos, la fase operativa se ha tornado cuesta arriba por la escasez de dólares para renovar equipos y la inexistencia de ganancias crecientes que permitan retener con remuneraciones atractivas al personal con mayores destrezas profesionales y técnicas. En cuanto al personal obrero, la situación actual puede resumirse en una frase: «Si hay Harina PAN en el supermercado, entonces las costureras paran y van a comprarla».

Para muchos diseñadores la calidad del trabajo de las costureras ha disminuido; también la capacidad de muchas fábricas subcontratadas para entregar a tiempo los pedidos de las casas de moda aún presentes en Venezuela. Se produce menos y el poder adquisitivo del venezolano ha caído sensiblemente. Los precios de las piezas finales resultan impagables para muchas personas.

Marcas

Una vez solventados los inconvenientes para la adquisición de la materia prima y concluida la producción tiene sentido hablar de una marca de moda, esa suerte de identidad que presenta y vende los diseños pensados para el disfrute exclusivo del consumidor.

En la Venezuela de hoy los diseñadores y directores de marcas deben tratar de responder las preguntas que enfrentan los protagonistas de la industria mundial de la moda, sin perder de vista la compleja lucha con las dificultades del país. La creatividad debe ir más allá del diseño, para ocuparse del mejor aprovechamiento de los escasos recursos. Las habilidades comerciales no se limitan a incrementar las ventas, sino a lidiar con un entorno económico signado por las devaluaciones, el mercado paralelo de divisas y la escasez.

Ser diseñador de moda en Venezuela resulta un desafío. La buena noticia es que abundan las personas deseosas de encararlo. De hecho, las hay con tiendas propias a pie de calle y en centros comerciales, con tiradas de productos para exportar y con equipos de mercadeo centrados en dar a los milénicos lo que quieren, organizar eventos para clientes y potenciales aliados, y publicitarse en los pocos medios de moda, lujo y estilo de vida que quedan en el país.

Vale la pena destacar la labor que hacen las denominadas tiendas «multimarcas», en cuanto a promoción y ventas en todo el país. Funcionan como espacios que dan visibilidad a diseñadores emergentes y establecidos. Constituyen un punto de referencia de lo alcanzado en el país; de hecho, gracias a su apelación nacionalista han conseguido éxito y se han erigido en un motor importante dentro de la industria. En este aspecto se destacan Beco y Aprilis.

La venta en línea también ha sido un canal que han sabido aprovechar muchas marcas para expandir sus negocios: una opción menos costosa y con más alcance. Sin embargo, las plataformas dedicadas a la distribución y venta de productos en la red han visto afectadas sus operaciones, por la disminución de las ventas y la diáspora de las marcas.

Aunque la crisis se agudiza la industria sigue. Si bien muchos diseñadores se han ido del país, lo cierto es que muchos otros perseveran; bien por razones personales, bien por causas comerciales, afincadas en el convencimiento de que el venezolano se resiste a abandonar su tendencia al consumo. Hay un amplio consenso en que las grandes marcas extranjeras solo esperan una ligera recuperación del mercado venezolano para volver a invertir.

Las marcas más visibles —no tanto las que más venden— concentran sus propuestas estéticas en trajes de fiesta y celebración. En los segmentos más casuales imperan las piezas con la etiqueta «Made in China». En sentido estricto, no puede hablarse de innovaciones en aspectos de diseño o silueta. Varias firmas nacionales tienen excelente calidad en cuanto a materiales empleados y confección, pero ninguna logra diferenciarse tajantemente en términos de diseño.

Medios y mercadeo

En el área de promoción y comunicación, los canales se han visto cada vez más reducidos. En la moda el vehículo principal de promoción siempre ha sido la fotografía, que sirve para apuntalar campañas o complementar editoriales, reportajes, artículos o folletos de moda. En años recientes, las publicaciones impresas dedicadas a la moda han disminuido en Venezuela. La falta de papel, el alto costo de producir y, en algunos casos, las líneas editoriales impuestas han sido factores de decaimiento y, finalmente, de cierre.

La tecnología ha permitido a muchas publicaciones «migrar» sus contenidos a la red y ofrecer a los lectores y suscriptores el disfrute de una versión más económica, con el añadido de poder ser revisada en diferentes plataformas tecnológicas. Las redes sociales son empleadas como uno de los canales principales de promoción en el mundo; una circunstancia que ha ayudado a las marcas a mantenerse vigentes y en la mente de los consumidores. Instagram es la red más importante para las marcas venezolanas, por ser la fotografía y la imagen el mejor medio para promocionar diseños y propuestas estéticas.

Pero, a pesar de la multiplicación de páginas de internet relacionadas con la moda, la desaparición de revistas tradicionales ha tenido como efecto la pérdida del gran público. Para revisar contenidos en el ciberespacio se requieren soporte tecnológico, conexión a internet y plan de datos, lo cual limita el acceso a muchas personas. Con la merma de publicaciones ocurre también la disminución de columnas y secciones especializadas. Cada vez hay menos voces que respalden la calidad o el talento de un diseñador.

La moda necesita ser editada. No basta con tener los recursos para producir una pieza de vestir y venderla. Se necesitan ojos y voces expertas que señalen lo bueno y descarten lo malo. En medios impresos tales voces son cada vez menos. La crítica

En Venezuela todas las patas que sostienen la mesa de la industria de la moda nacional están rotas. Pero, al menos, queda como consuelo saber que todavía hay mesa, todavía hay industria

se ha desplazado a las redes sociales, los blogs y los medios digitales: espacios de comunicación donde todavía se escribe más por *hobby* que por criterio profesional. Esta nueva realidad traerá, sin duda, un cambio en los hábitos de los aficionados a la moda.

La buena noticia es que las marcas producen y venden, a pesar de las adversidades. Los diseñadores jóvenes emprenden y la gente compra. Pero el logro de la supervivencia no puede ocultar la dura realidad: cada día se hace más difícil acceder a las divisas necesarias para mantener operativa una marca en el país.

Es difícil hablar con precisión acerca de las ventas de cada marca, y mucho más precisar cuánto dinero mueve la industria de la moda en el país. Son datos complicados de obtener de boca de los diseñadores; y no hay estadísticas de carácter oficial.

Las mejoras y los avances vendrán a medida que se abra el acceso a las divisas. Ello permitirá que se reactiven los sectores que conforman la moda en el país. Las marcas hacen lo mejor que pueden con lo que tienen. Afortunadamente, se han beneficiado de las posibilidades de los medios digitales y la disminución de mercancías importadas ha favorecido el crecimiento de marcas venezolanas, las cuales han empezado a cultivar su clientela.

La moda es una industria en la que vale la pena invertir y una de las que se perfilan con mayores posibilidades de crecimiento en poco tiempo, si las condiciones económicas, políticas y sociales mejoran. La infraestructura existe y el perfil del consumidor venezolano en esencia se mantiene. El vestir es una necesidad básica a la que nunca le faltará mercado. En Venezuela falta apertura legal y comercial para que la creatividad pueda dedicarse a impulsar piezas y productos innovadores, funcionales, de excelente calidad, para volver a tener una industria estable, generadora de empleos, capaz de desempeñar un papel importante en la economía nacional e internacional. Mientras tanto, los diseñadores venezolanos ganan experiencia y renombre en mercados vecinos. ■

Proyecto 365 Venezuela: emprendimientos sociales que impulsan la moda nacional

CAROLYN ALDANA ■ Diseñadora de modas y creadora de las iniciativas de promoción de la moda venezolana
@venezuelacoolhunting y @proyecto365venezuela.

La moda es un proceso social, cultural y económico que refleja los acontecimientos de un país. Por medio del vestir se puede reconocer, a simple vista, una nación entera. Los emprendimientos sociales nacen de las crisis; de allí la necesidad de crear espacios plurales que permitan promocionar las industrias creativas venezolanas.

LA MODA es una de las industrias más grandes del mundo. Abarca un amplio campo: diseño y confección de prendas para vestir (también perfumes y cosméticos, accesorios y marroquinería), elaboración de textiles (con repercusiones en el sector agrícola, debido a la compra de materias primas como algodón) y empleo de insumos como hilos, cierres, botones, empaques, etiquetas y maquinarias. La industria de la moda requiere personal calificado en cada una de sus áreas, que abarcan además las comunicaciones, el mercadeo y la formación de nuevos talentos. Este sector es capaz de crear miles de empleos directos e indirectos, necesarios para activar cualquier economía. Mundialmente ha sido reconocido, desde la revolución industrial, por contribuir al desarrollo comercial e industrial.

En Venezuela, durante el período colonial, surgieron varias iniciativas para la elaboración de textiles, sin mayor impacto ni relevancia. Para ese entonces, la confección era en su mayoría elaborada en las casas —una esclava con dones para la costura era muy cotizada y su valor de compra elevado— y las telas eran, en gran parte, importadas. En 1870, Antonio Guzmán Blanco, a la sazón presidente de la República, famoso por su admiración por la cultura francesa, contrató a varias modistas parisinas para que se mudasen a Caracas y se encargasen de diseñar la ropa de las familias de la alta sociedad. Sin embargo, es a partir de 1897, con la llegada a Macarao, en las afueras de Caracas, del primer telar mecánico, importado por la empresa Telares de Valencia, cuando puede hablarse del nacimiento de la actividad textil en el país.

Entre 1910 y 1930 se constituyen Telares Palo Grande, Telares Caracas, Textil Venezuela, Hilados Nacionales y Telares Maracay; esta última empresa fundada por Juan Vicente Gómez, con operarios contratados en España, tenía la misión de surtir de uniformes al ejército. Luego de varios años, Telares Maracay pasó a manos de una empresa familiar privada, que mantiene la propiedad, aunque le cambió el nombre: Jeantex, firma especializada en la producción de variedades de Denim. Más adelante, vinieron Sudamtex y Flexilon, pioneras en la fabricación de diversos tejidos, ambas ubicadas en Maracay.

El fenómeno de la moda llegó a su máximo esplendor durante el período de 1983 a 1989, cuando creció 300 por ciento y 2.000 empresas estaban dedicadas al diseño de prendas de ocasión, trajes de baño, insumos y confeccionistas, con exportaciones a países como Brasil y Colombia. Es

fácil recordar marcas como Tropicana, que en casi todo el territorio nacional tuvo tiendas con diseños para todas las ocasiones; Lony, que llegó a fabricar hasta 25.000 trajes de baño mensuales en temporadas altas; o Cotton Candy, especialista en ropa infantil. Koshito también producía en el país.

Entre los años 1990 y 2000, a consecuencia de los sucesos políticos y económicos ocurridos en Venezuela, el contrabando de telas y la reducción de los impuestos para importaciones, la industria textil experimentó un fuerte golpe. La competencia aumentó con la construcción de centros comerciales que indujeron a grandes marcas internacionales, como Zara y Casablanca, a incursionar en el mercado nacional. Otro factor cuya incidencia se dejó sentir fue el cambio tecnológico vivido durante este período: el auge de la televisión por cable y la aparición de internet hicieron que el «efecto goteo», aplicado a las teorías sobre la moda y la sociedad, llegase a su máxima expresión. La industria de la moda decayó velozmente hasta quedar, en la actualidad, alrededor de diez por ciento del parque comercial e industrial registrado en el lapso de mayor expansión.

A partir del 2005 el panorama se vuelve más alentador, con iniciativas surgidas en el seno de la sociedad. Ese año, un grupo de emprendedores y diseñadores funda el famoso «Mercado de la Plaza Alfredo Sadel» donde muestran sus trabajos, muchos elaborados por ellos mismos en pequeños talleres o incluso en sus casas. Entre sus principales logros se destacan la formulación de conceptos de marcas innovadoras, la exhibición de productos novedosos y el resurgimiento, en el mundo de la moda, del fenómeno «hecho en Venezuela».

Este ímpetu renovado allanó la posibilidad para la aparición de espacios para el desarrollo del llamado «diseño emergente», que ha traído consigo un movimiento que no ha cesado de crecer. Sin embargo, en la actualidad el país vive una de las crisis más profundas de su historia; circunstancia que ha tornado más complicada la andadura por la senda de la actividad comercial e industrial.

De allí nace Proyecto 365 Venezuela. Su objetivo central es ofrecer apoyo al diseñador que inicia su trayectoria profesional y, además, mantener informada a la sociedad acerca de los avances en la calidad de los productos venezolanos en el ámbito de la moda. Trabaja, en definitiva, por la activación de este sector manufacturero.

Proyecto 365 Venezuela publica en las redes sociales una fotografía de diseños nacionales, todos los días durante

un año completo. La iniciativa surge en enero de 2014 como un emprendimiento social. Se caracteriza por ser la unión de un grupo de personas que, a falta de soluciones directas para solventar problemas surgidos en áreas específicas, deciden concebirlas por su cuenta. La participación es completamente gratuita; de allí su innovación principal: una plataforma comunicacional diseñada para el trabajo colaborativo. Este tipo de emprendimientos posee algunas particularidades: surge en períodos de crisis, logra transformaciones por medio de la innovación, es un modelo de negocio sostenible y sus resultados se evalúan a largo plazo.

En estos casi tres años Proyecto 365 Venezuela se fijó tres siguientes objetivos fundamentales: educar y capacitar, promover la cultura y difundir un mensaje positivo.

Educar y capacitar a personas interesadas

El sistema educativo actual para la especialidad en diseño de moda llega hasta el grado de técnico superior universitario (TSU). El Estado venezolano, al imponer en el pensum la inclusión de materias de nivelación (matemática, deporte, lenguaje y servicio comunitario, entre otras), dejó por fuera cátedras importantes para la carrera. Otra modalidad de estudio se imparte en las conocidas escuelas de diseño que, a partir de la experiencia de las antiguas escuelas de artes y oficios, enseñan sin mayores restricciones curriculares, pero al final entregan a sus egresados una certificación y no una titulación. Licenciaturas, especializaciones y posgrados se encuentran fuera de toda posibilidad, al igual que la posibilidad de cursar bachillerato mención arte y diseño. El Instituto Universitario de Diseño Las Mercedes ha desarrollado el Campus Moda, un intensivo de dos semanas cuya estructura se basa en los principios básicos de la moda, dirigido a quienes sienten interés por esta profesión. Asimismo, con Banesco y su programa de banca comunitaria se ha incentivado la formación de microempresarios de la moda, mediante el suministro de información financiera y administrativa que les permita obtener y aprovechar microcréditos con tasas preferenciales de interés.

Promover la cultura

Un ejemplo de intercambios con otras naciones es el convenio suscrito con la Embajada de Indonesia en Venezuela para el manejo del batik (técnica textil declarada patrimonio intangible de la humanidad por la Unesco). En esta iniciativa multicultural participaron siete diseñadores y un orfebre

para darle una reinterpretación local. Venezuela recibió el apoyo del Museo de la Estampa y el Diseño Carlos Cruz Diez para realizar diversas actividades e iniciar su colección de indumentaria nacional. Además, con el apoyo de Jeantex de Venezuela, se creó el «Reto Denim» con doce diseñadores y un orfebre para realizar 24 piezas con textiles suministrados por la empresa para fabricar productos ciento por ciento nacionales. El Fondo de Valores Inmobiliarios y el Tolón Fashion Mall han organizado en alianza innumerables foros, muestras de productos y desfiles, entre otras actividades. El Fashion Lab, que se lleva a cabo todos los septiembres, es una plataforma expositiva concebida para presentar las últimas innovaciones de los protagonistas del mundo de la moda y propiciar la formación de redes.

Difundir un mensaje positivo

Es importante difundir y exaltar logros que motiven a jóvenes profesionales a ser mejores y a desarrollar propuestas creativas con acento local. En 2014, el Instituto Universitario de Diseño Las Mercedes fue seleccionado por Venezuela para acudir a la Bienal Iberoamericana del Diseño en Madrid, lo que le permitió presentar sus proyectos en diversas instituciones y mostrar la importancia de estas iniciativas para impulsar los talentos que requiere el crecimiento del país. Cuando Proyecto 365 Venezuela publica cada día una fotografía, registra en promedio más de 30.000 personas que observan el trabajo constante de los hacedores de moda en el país y apoyan sus iniciativas, lo que favorece a una industria que busca salir, crecer, pero sobre todo ser reconocida. Desde sus inicios han participado más de 800 diseñadores y marcas, se han formado más de 160 personas en programas de estudio, se ha constituido un nuevo espacio para diseñadores reconocidos y emergentes, y se han generado relaciones de colaboración mutua. El mundo de la moda nacional crece con la cooperación de todos.

Pasión y acción

Tomar las riendas es, muchas veces, la mejor solución. Ser actores pasivos en una sociedad resulta desalentador. Encontrar algo que verdaderamente apasiona es el primer paso para activarse. El trabajo en conjunto es una experiencia maravillosa, más aún si se hace pensando en los beneficios que puede tener en el entorno, que a largo plazo puede cambiar de modo importante. Eso es lo que espera Proyecto 365 Venezuela para los años venideros. 

El objetivo central de Proyecto 365 Venezuela es ofrecer apoyo al diseñador que inicia su trayectoria profesional y, además, mantener informada a la sociedad acerca de los avances en la calidad de los productos venezolanos en el ámbito de la moda

Universidades corporativas: educar más allá de la moda

MANUEL GÓMEZ BUROZ ■ Jefe de Formación y Aprendizaje Organizacional en Tiendas Beco y profesor invitado de Educación Ejecutiva del IESA.

Las empresas redimensionan sus estrategias de captación y formación de talentos en función de variables tales como calidad de servicio, identificación de oportunidades de negocios, coordinación de procesos medulares y técnicas de liderazgo. Dentro de esta perspectiva se inscriben las propuestas de universidades corporativas.

CUANDO EL AULA no es suficiente la experiencia termina por apropiarse del aprendizaje; como bien lo ilustra el caso de Beco, una empresa que decidió construir una estrategia de formación en la que convergieran el negocio del detal y el mundo de la moda. Hoy, pasado un tiempo prudencial, evaluar la naturaleza visionaria de tal empeño parece simple: «Nuestra misión consiste en comercializar, comprar productos para luego venderlos; en cierto aspecto, formar compradores y vendedores». La Universidad Corporativa de Beco se sostiene en este razonamiento.

La educación necesaria

La innovación es no solo un valor sino también un factor propulsor del desarrollo: históricamente ha permitido el crecimiento sostenido de las economías nacionales. La introducción de nuevos productos y servicios —y, en general, de diferentes formas de interpretar y solucionar la realidad— permite a la sociedad cambiar su situación y evolucionar hacia nuevos horizontes. Según un grupo de investigadores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Secretaría General Iberoamericana (Segib), «la innovación se materializa en la expansión o creación de sectores y actividades específicas, impulsando así la transformación estructural»; es decir, los cambios progresivos necesarios que dan origen al crecimiento (Cepal-Segib, 2008: 15). «La innovación también contribuye a estimular el rendimiento de una empresa potenciando sus habilidades para innovar» (OCDE-Eurostat, 2006: 32).

En las economías basadas en el conocimiento el capital humano se considera la vértebra que las sostiene. La formación —a partir de las competencias técnicas e instrumentales, y las habilidades en la aplicación y uso del fenómeno tecnológico— se ha vuelto imprescindible para la formulación y la puesta en marcha de las estrategias de desarrollo.

Las empresas redimensionan sus estrategias de talento hacia el desarrollo, la apertura de brechas, la especialización integral en procesos y la aplicación técnica dentro del sistema organizacional. Propuestas teóricas como la «quinta disciplina», el «metaconocimiento empresarial» y la «transferencia de aprendizaje» orientan los procesos de gestión del conocimiento. Nuevos modos de operar el aprendizaje en las organizaciones han surgido para hacer frente a los contextos que, por sus carencias o exigencias, se tornan áridos o distantes.

Las propuestas de universidades corporativas constituyen estrategias innovadoras de las organizaciones «para hacer frente

a la dificultad de encontrar talento y adecuarse a los desafíos de un mundo cambiante» (Golergant, 2009). El desarrollo de contenidos específicos, referidos a los procesos medulares de la organización, permite hacer más consistente la intervención formativa, cuyo objetivo último es la titulación de oficios, técnicas o especializaciones que agreguen valor a la gestión empresarial.

El proceso de formación y aprendizaje en las organizaciones está orientado a cerrar, de forma práctica, las brechas de competencias presentes en los colaboradores, mejorar de forma continua los procesos medulares y cumplir la estrategia organizacional. Lo central es desarrollar en la gente la

Uno de los pilares de la estrategia de las universidades corporativas viene dado por el marco de competencias genéricas que aseguran el éxito organizacional

actitud, los conocimientos y las destrezas técnicas necesarias para alcanzar un desempeño exitoso en el ejercicio de sus cargos. Desde un punto de vista más estratégico, las organizaciones necesitan hacer de la formación un elemento diferencial que sirva para atraer a colaboradores potenciales y para retener a los actuales y, de esta manera, asegurar el talento para el presente y futuro, el conocimiento necesario para crecer y la transferencia continua para permanecer y ser rentables (Rossell, 2007).

Uno de los pilares de la estrategia de las universidades corporativas viene dado por el marco de competencias genéricas que aseguran el éxito organizacional. A partir de las conductas requeridas para impactar positivamente los procesos organizacionales y los resultados del negocio se definen «mallas curriculares» y «mapas de aprendizaje» para el desarrollo de las competencias en los colaboradores. Las universidades corporativas brindan, en este sentido, la estructura necesaria para calcular con certeza el retorno de la inversión en temas asociados con el aprendizaje.

La moda que se aprende

¿Cuántas organizaciones se arriesgarían a asumir la moda como un valor? Tras la banalización del concepto ha sido necesario redefinirlo dentro del contexto estratégico. El negocio de la moda no se decreta: se construye. Es un negocio de aciertos que admite errores, de aproximaciones sucesivas a la intervención de la sociedad, de sueños y productos, de entendimiento y percepción.

Hoy se considera la moda un hecho social relevante, que obliga a la innovación e impulsa el desarrollo. Cualquier iniciativa vinculada con la educación supone aquí el desafío de adaptar a la persona a un contexto «aspiracional» que, muchas veces, es ajeno a su realidad individual. La moda facilita una transición del pasado al futuro (Rossell, 2007).

La Universidad Corporativa de Beco abre, en Venezuela, espacios académicos para materias tradicionales de diseño de modas, aunque este aspecto no forme parte del modelo de ne-

La moda que se enseña en la Universidad Corporativa ilustra al estudiante sobre los modos de «enamorar» al cliente de los productos vendidos por Beco

gocios de la organización. Una justificación sería la siguiente: el comercio se nutre de la moda para entender más y mejor al cliente. Beco procura propuestas, aspiraciones y estrategias que incrementen su rentabilidad. Teorizar acerca de la identificación de tendencias creativas, de las fases del ciclo de vida de un producto y de los modos como una mercancía consigue colarse en el proceso de decisión de compra —mediante una curva de difusión— aproxima a Beco a su objetivo. ¿Es posible encauzar lo etéreo de la moda dentro de la estrategia de negocios? Sí, con la identificación de las mejores prácticas gracias a la sistematización de datos o estadísticas pertinentes.

La moda que se enseña en la Universidad Corporativa ilustra al estudiante sobre los modos de «enamorar» al cliente de los productos vendidos por Beco y posicionar la reputación de la marca en la mente de las personas que acuden a las tiendas de la cadena. Se apuesta por la construcción de una cultura de servicio, basada en experiencias de compra inolvidables, credibilidad y excelencia. La formación fortalece la estrategia de aproximación al cliente: asesoría de imagen, orientación sobre estilos de vida e interacción personalizada. Una visita es, también, una oportunidad para despertar el deseo de regresar.

«Colaboradores felices hacen clientes felices», es una frase del mundo de los negocios que resume la perspectiva que anima las iniciativas de educación y adiestramiento profesional de Beco. La estrategia de la Universidad Corporativa va más allá del objetivo curricular expresado en los programas de estudios.

El interés genuino en el desarrollo de sus colaboradores impulsó a Beco a establecer una alianza con el IESA, con el propósito de acreditar estudios de diplomatura en las áreas de Compras y Dirección de Ventas. En paralelo, la organi-

zación afrontó, mediante desarrollos internos, el desafío de formar en igualdad de oportunidades a toda la plantilla de vendedores. Tales prácticas condujeron a Beco hacia tres hallazgos fundamentales:

1. El conocimiento facilita la legitimación del liderazgo. Los líderes de Beco son profesores: se hacen titulares y responsables de las materias que imparten en los programas, desarrollan ante sus compañeros de trabajo la reputación de expertos y se comprometen a la actualización constante. Son, pues, referentes.
2. La formación a largo plazo constituye un reto y estimula la orientación al logro. El valor de un título supera los requisitos académicos: significa la acreditación de una experiencia, que hasta hace muy poco se limitaba prácticamente a la tradición oral y lo escrito sobre papel para definir un procedimiento. De esta manera, se fortalece la disciplina y se fomenta el compromiso organizacional.
3. El negocio crece en la medida en que sus colaboradores se desarrollan. El dinero y la capacidad de inversión no lo es todo. La gente es necesaria para construir el negocio. Colaboradores competentes dan estabilidad al negocio y lo fortalecen para crecer.

La gente de Beco está convencida de que la solidez va de la mano con la capacidad. Por ello, el compromiso trasciende la barrera del interés particular, para enmarcarse en la responsabilidad consciente de construir una sociedad cada vez mejor. La Universidad Corporativa abre sus programas a nuevos temas, profundiza en las técnicas y se atreve a teorizar sobre temas más complejos, como es el liderazgo. La tarea de educar nunca pasa de moda. ■

REFERENCIAS

- Cepal-Segib (2008): «Espacios iberoamericanos: la economía del conocimiento». Santiago de Chile: Naciones Unidas-Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Secretaría General Iberoamericana.
- Golergant, J. (2009): «La universidad corporativa y su papel estratégico en el desarrollo del talento». XII Congreso Latinoamericano de Desarrollo de la Gestión Humana y la Responsabilidad Social (Clade). Lima, julio de 2009. http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141120001553AM.pdf
- OCDE-Eurostat (2016): «Manual de Oslo: directrices para la recogida e interpretación de la información relativa a innovación». Oslo: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Agencia Estadística de la Comisión Europea.
- Rossell, J. A. (2007): «El ROI de formación. El denominador también cuenta». *Factor Humano en el S. XXI*. No. 57. Marzo. http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_El_ROI_de_la_formacion.pdf.

Los líderes de Beco son profesores: se hacen titulares y responsables de las materias que imparten en los programas, desarrollan ante sus compañeros de trabajo la reputación de expertos y se comprometen a la actualización constante.

LA MODA Y LAS REDES SOCIALES

Sofía Esqueda

Las diferentes redes sociales —Twitter, Pinterest, Facebook o Instagram— ofrecen a las marcas de la industria de la moda formas directas de comunicación con sus audiencias, crecientemente «empoderadas». Ahora bien, las empresas necesitan alinear sus estrategias de negocios con sus estrategias de medios sociales.

La industria de la moda tiene ahora una relación directa con sus consumidores. Gracias a cosas como Twitter, las ideas pueden compartirse y hacer que circulen.

STEFANO GABBANA

La moda es como un club de iniciados, pero lentamente el campo se está nivelando. Gracias a los medios sociales, cualquiera puede tener un asiento en primera fila.

NICOLA FORMICHETTI

LA MODA es un caso notable de éxito económico en lo que va del siglo XXI. Un reporte de la empresa McKinsey revela que esta industria ha experimentado un crecimiento sostenido de 5,5 por ciento anual a lo largo de la última década (Amed, Berg, Brantberg y Hedrich, 2016). En la actualidad es un negocio que mueve 2,4 billones de dólares: una magnitud equivalente a la séptima economía del mundo.

Las nuevas tecnologías impactan y rediseñan la industria de la moda. El entorno digital influye en la operación —producción y logística de distribución— y permite el seguimiento en tiempo real de las ventas, las preferencias de los consumidores y la incorporación de innovaciones que reducen, aún más, los ya «acortados» tiempos del ciclo de la moda (Caro y Martínez, 2014). Pero el impacto del medio digital es mayor en el modo como se comunican y relacionan las marcas con sus clientes.

Hasta hace poco la comunicación cliente-marca era escasa y, en ocasiones, difícil de concretar. La comunicación iba de las marcas hacia los clientes en una sola vía. Hoy, debido a las nuevas formas de interacción que permite internet, el modelo de comunicación se transformó en un modelo de «muchos para muchos» en el cual la colaboración y la participación de los consumidores se vuelve imperativa (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010). Las redes sociales, apalancadas en la red 2.0, constituyen el espacio donde los consumidores pueden expresarse libremente, ponerse al día, revisar la actividad de amigos y marcas, y comunicarse con ellas mediante comentarios positivos, quejas o simplemente preguntas (Gamboa y Martins, 2014).

La otrora elitista industria —que fomentaba la diferenciación y promovía la asistencia a los desfiles para un «claustro» de miembros o invitados especiales— se vio retada a renovarse como consecuencia de la aparición de las plataformas digitales y los medios sociales. Ahora, las marcas aceptan que eventos como la «Semana de la Moda» de Nueva York se conviertan en plataformas «masivas» para mostrar lo nuevo (Laughlin, 2015). Por ejemplo, en 2015 Givenchy rediseñó de forma radical su pasarela con el propósito de favorecer la participación de contadas celebridades y espectadores «armados» de teléfonos inteligentes, que publicaron en Instagram los detalles del desfile.

Sofía Esqueda, profesora del IESA

El mercado de lujo es una industria de gran valor agregado, basado en la marca como activo principal (Kim y Ko, 2012). Marcas como Chanel, Luis Vuitton, Hermes, Gucci o Burberry dominan el mercado mundial del negocio del lujo y su hegemonía descansa en principios fundamentales que mantienen la «unicidad» del lujo y preservan el carácter incomparable de estas marcas (Kapferer, 2012; Karpik 2010).

Un principio fundamental es que no se publicita para vender: las marcas de lujo comunican un sueño y desarrollan una relación personal con sus clientes. El lujo significa tratar a los clientes como personas muy importantes (VIP, por sus siglas en inglés). En un inicio, el entorno digital, por su carácter popular, incluso antielitico, lucía como una tierra inhóspita para la presencia y la actividad de las marcas de lujo; de hecho, se resistían a usar la tecnología para comunicarse con sus audiencias, por temor a perder su aura de exclusividad.

Los medios sociales, a despecho de lo esperable, no actuaron contra la reputación positiva de estas marcas (Kim y Ko, 2012). Haber estado ausentes de esas plataformas habría implicado, sin duda, la pérdida de un canal directo de interacción con las audiencias digitales, siempre en ascenso. Más aún, la interacción estimuló el deseo por el lujo: «millones pueden hablar del producto, aunque solo unos pocos puedan realmente comprarlo» (Kapferer, 2012; Karpik 2010). Las redes sociales favorecen la comunicación de un estilo de vida y permiten a las marcas crear diversos contenidos en formato multimedia, desde *fashion shows* en vivo hasta entrevistas «tras bastidores», sin afectar la imagen de *glamour* y exclusividad. Un ejemplo de la actividad de marcas de lujo en las redes es la creación de Guccieyeweb.com en 2009: un portal multicultural para el lanzamiento de la línea de lentes de Gucci, con el objetivo de atraer a la generación digital.

Hacia una cultura de participación

Los diferentes medios sociales —Twitter, Pinterest, Facebook o Instagram— ofrecen a las marcas de la industria de la moda formas directas de comunicación con sus audiencias. En 2009, al inicio del auge de las redes sociales, algunas marcas consideraban que su participación en estas plataformas las dejaría en «una posición de debilidad»; otras, por el contrario, vieron un reto en las nuevas circunstancias. El tiempo mostró que las grandes marcas de la moda que adoptaron una estrategia coherente con su posicionamiento superaron el desafío. La interacción con los consumidores construye marca al incrementar tres criterios claves: (1) conocimiento, (2) vinculación y (3) compromiso (Mohr, 2013).

En esta era de la tecnología y la información las empresas necesitan alinear su participación en el entorno digital con sus objetivos estratégicos. Esto implica conocer cómo integrar las redes sociales apropiadamente en la estrategia de mercadeo y fortalecer su poder como amplificador del «boca en boca», herramienta de contacto entre los consumidores y la marca, o como canal directo de ventas (Gamboa y Martins, 2014). A pesar de reconocer la importancia de los medios sociales, muchas marcas carecen de una estrategia coherente y estructurada para participar en ellos. Gupta, Armstrong y Clayton (2010) propusieron un plan sencillo de cinco pasos para lograr un uso apropiado de las redes sociales y aprovechar las oportunidades que brindan para la construcción de la marca.

Paso 1: inmersión

Aprender sobre los medios sociales equivale a aprender un nuevo idioma, por lo que el primer paso consiste en una inmersión en estos medios. Esto implica invertir suficiente tiempo, incluso de los gerentes, para aprender el lenguaje y las herramientas de los medios sociales.

Existen múltiples formas de promover la participación:

desde identificar blogs que sean pertinentes para la marca hasta familiarizarse con comunidades especializadas como LinkedIn o Twitter, lo que permite seguir a personalidades interesantes. Sin duda, esta primera aproximación permite, en especial a los gerentes, «escuchar» a sus usuarios/consumidores y saber qué están diciendo en línea acerca de la marca.

Paso 2: reflexión

Es necesario alinear la estrategia de la organización con la estrategia de medios sociales. La prioridad es entender cómo los medios sociales pueden reforzar, modificar o interrumpir la estrategia de la empresa.

Las redes sociales favorecen el intercambio directo con los usuarios de la marca, quienes se ven crecientemente «empoderados», lo que puede implicar una pérdida de control por parte de las marcas. Existe siempre el temor de que aparezcan comentarios negativos sobre las marcas que afecten de un modo considerable la percepción del mercado. Sin embargo, abundan ejemplos de cómo una participación masiva de los consumidores crea mayor compromiso. Por ejemplo, el caso de la marca Dove ilustra cómo la pérdida de control en la totalidad de las interacciones puede traducirse, en ocasiones, en un incremento del retorno sobre la inversión.

Estén o no presentes las marcas en las redes sociales los consumidores van a mencionarlas en sus perfiles. Tal como advierte Simon Clift, exdirector de mercadeo de Unilever, las marcas nunca más serán solamente marcas. «Ahora son el centro de un diálogo, que es posible gracias al medio digital... Las marcas se han transformado en conversaciones... y por supuesto conversaciones que no van más en una sola dirección y tampoco en 30 segundos» (Neff, 2009).

El miedo de las empresas a perder el control y enfrentar un alud de comentarios negativos no es más que un reflejo de la falta de confianza en las bondades de sus marcas y en el poder persuasivo del mensaje comunicado. Los medios sociales deben actuar como una «sala de juegos», donde los consumidores puedan recrear el mensaje «claro y definido de la marca» y apropiarse de él, reinventándolo.

Paso 3: definición

Es necesario establecer objetivos claros para la estrategia de medios sociales, antes de proceder a diseñar una campaña. Entre los principales objetivos siempre figurarán la construcción de marca o la demarcación del camino (conducción/impulso) a la compra:

- Construcción de marca: lograr mayor cercanía de la marca a su audiencia objetivo. La interacción en las redes propicia la creación de contenido por parte del usuario, que ha resultado más influyente en el proceso de decisión de compra que la publicidad tradicional de la marca.
- Impulso a la compra: Twitter e Instagram pueden ser excelentes medios para propiciar el camino a la compra.

Un tercer objetivo puede consistir en la obtención de información del mercado y de los consumidores; es decir, abordar la investigación de mercados de una manera poco convencional, al escuchar de forma continua y detallada la realimentación proporcionada por los clientes en el contexto de las comunidades en línea.

Paso 4: conexión

Hay que crear un contenido atractivo, que produzca emoción y estimule el zumbido (*buzz*). Una campaña exitosa en medios sociales depende de un contenido excepcional, capaz de desencadenar emociones en la audiencia objetivo. Un contenido

Instagram tiene la mayor tasa de crecimiento registrada hasta ahora para una red social. Lanzada en 2010, duplicó el número de usuarios activos en los últimos dos años, desde que fue adquirida por Facebook. Son más de 600 millones de usuarios los que reúne al mes. Además, es la comunidad con mayor *engagement* (interacción con el contenido generado por la marca expresado en porcentaje de seguidores de la marca): 4,21 frente a 0,07 de Facebook (Elliott, 2014).

Son múltiples los factores que han permitido este crecimiento. Es una red concebida desde sus inicios para operar en plataformas móviles (teléfonos móviles). Su facilidad de uso la convierte en la herramienta de mercadeo perfecta. Lo que probablemente sea su elemento diferenciador más importante —compartir contenido en lenguaje visual— está adquiriendo una mayor importancia para las personas, frente al lenguaje escrito (Elliott, 2014).

El contenido en imágenes representa el instrumento de expresión idóneo para la moda. Instagram cambió para siempre, en la industria de la moda, la forma de presentar las colecciones y el contenido compartido a escasos segundos de su aparición en las más importantes pasarelas.

Instagram representa, para las marcas de moda venezolanas, el principal canal de comunicación e interacción. Los resultados de una encuesta entre emprendedores y representantes de marcas de moda permitió obtener datos sobre el uso de las redes sociales en este sector. Con un total de 84 respuestas, se encontró que todas las marcas, no importa su antigüedad en el mercado ni su tamaño (expresado en número de empleados), utilizan Instagram como su principal red social para conectarse con su público objetivo y promocionar sus marcas. De hecho, menos del cuarenta por ciento de las marcas afirman tener página activa en Facebook. Para la mayoría, Instagram es su principal red, donde concentran el mayor número de seguidores y «postean» al menos una vez al día; mientras que 37 por ciento de los casos lo hacen con una frecuencia de dos veces al día.

excelente tiene cinco características: pertinente, personalizado, interactivo, integrado y auténtico.

La comunidad Nike+: un excelente ejemplo del uso efectivo de los medios sociales

Característica	Descripción
Pertinente	La comunidad se centra en torno a la pasión por correr
Personalizado	Hay páginas que llevan registros de la trayectoria de cada corredor, su progreso individual y otras estadísticas
Interactivo	Foros, opiniones y la página de Facebook permiten a los corredores mantenerse en contacto
Integrado	Los empleados de Nike participan activamente en la comunidad
Auténtico	La comunidad es congruente con el posicionamiento de la marca Nike

Paso 5: evaluación

La medición del impacto de las actividades en los medios sociales ha evolucionado considerablemente desde la publicación del artículo de Gupta y colaboradores en 2010. Abundan las métricas y el reto es, entonces, identificar el indicador más apropiado para la medición requerida según el objetivo planteado; es decir, el indicador clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés).

Facebook, por ejemplo, provee una serie de indicadores, tales como *likes*, *reach* (número de personas que han visto un

post) y *engaged users* (número de personas que han hecho *click* en el *post*). Algunas métricas importantes en Twitter son: *followers* (número de seguidores), *retweets* (número de personas que comparten un contenido con sus seguidores), *clicks* (número de veces que las personas hacen *click* en un *link* compartido), *clicks to rate* (número de *clicks* dividido por el número de individuos que tuvieron oportunidad de hacer *click*, usualmente expresado en porcentaje) e *impressions* (número de veces que una persona ve o tiene la oportunidad de ver un contenido).

Los denominados Social Media Engagement Software y Social Content Management Software son herramientas que permiten manejar contenido, que realmente resuene en la comunidad, de manera más efectiva. Hootsuit y Argyle Social son algunas de las herramientas más ampliamente utilizadas por más del sesenta por ciento de las empresas pequeñas y medianas de Estados Unidos. Ofrecen a las marcas formas de «crear y postear» contenido y distribuirlo en los diferentes medios sociales de una manera eficiente y programada. Además, proveen un tablero que organiza visualmente la información y proporciona análisis robustos (Hemann y Burbary, 2013).

¿Una posibilidad o una necesidad?

Con el crecimiento casi exponencial de las tecnologías móviles y sociales, la presencia de las marcas en el medio digital ya no es opcional. Están obligadas a participar activamente y engancharse en una relación interactiva y personalizada con su audiencia objetivo. Por ejemplo, la comunidad de Victoria's Secret en Facebook, Pink, con más de seis millones de «amigas», mantiene una conversación activa con sus seguidoras, a las que ofrece la oportunidad de ganar «tarjetas de regalos», participar en sorteos o promociones especiales, retos y la oportunidad de participar por invitación en eventos de la marca. Además, Pink es la plataforma que permite a Victoria's Secret relacionarse y conectarse con sus seguidores, en un ambiente donde se recrean todos los elementos de la marca, a la vez que obtiene información valiosa sobre hábitos y preferencias de consumo. Las redes sociales constituyen el medio de relaciones del presente y del futuro. Las marcas de la industria de la moda deben adaptar sus estrategias y aprovechar todas sus potencialidades. ■

REFERENCIAS

- Amed I., Berg A., Brantberg, L. y Hedrich, S. (2016): «The state of fashion». McKinsey & Company Report: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>.
- Caro, F. y Martínez de Albéniz, V. (2014): «Moda rápida: un modelo que rompe moldes». *IESE Insight*. No. 21. Segundo trimestre.
- Elliott, N. (2014): «Instagram is the king of social engagement». Forrester. 29 de abril https://go.forrester.com/blogs/14-04-29-instagram_is_the_king_of_social_engagement/
- Gamboa, A. y Martins, H. (2014): «Customers loyalty through social networks: lessons from Zara on Facebook». *Business Horizons*. Vol. 57. No 5.
- Gupta, S., Armstrong, K. y Clayton, Z. (2010): «Social media». Harvard Business School Background Note 510-095. Boston: Harvard Business School.
- Hemann, C. y Burbary, K. (2013): *Digital marketing analytics: making sense of consumer data in a digital world*. Indianapolis: Que Publishing.
- Kapferer, J. (2012): «Abundant rarity: the key to luxury growth». *Business Horizons*. Vol. 55. No 5.
- Karpik, L. (2010): *Valuing the unique: the economics of singularities*. Princeton: Princeton University Press.
- Kim, A. y Ko, E. (2012): «Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand». *Journal of Business Research*. Vol. 65. No 10.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2010): *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken: Wiley.
- Laughlin, S. (2015): «Givenchy's mass appeal». J. Walter Thompson Intelligence: <http://www.jwtintelligence.com/2015/09/givenchys-mass-appeal/>.
- Mohr, I. (2013): «The impact of social media on the fashion industry». *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 15. No 2.
- Neff, J. (2009): «Lever's CMO throws down the social-media gauntlet». *Advertising Age*. Vol. 80. No. 13: <http://adage.com/article/digital/unilever-cmo-clift-throws-social-media-gauntlet/135943/>.

Directorio de marcas venezolanas de la industria de la moda

Textiles

Leyenda: D (damas), C (caballeros), F (familia), L (lazos), N (niños).

Marca	Oferta	Teléfono	Instagram / Seguidores	Twitter / Seguidores
2Aguas	D	0424-464.12.64	@2aguastdb / 6.355	
Aca New	D		@originalacaneu / 34,8k	
ADN	D	0414-551.14.53	@tuadn / 1.359	
Adonis	C	0412-063.43.07	@addonis_ / 3.094	
Adriana González	D	0412-998.51.27	@adrianagonzalezdiseñadora / 880	@adr590 / 153
Adriana Marín	D/C		@aadrianamarin / 1.649	
Aidú	D	0424-444.40.99	@aidu_aidu / 21,1k	@aiduvenezuela / 149
Aishop	D		@aishopve / 41,7k	@AishopVE / 6.980
Ala Beach Bikini	D	0424-141.70.70	@alabikini / 2.890	
Alejandro Dejay	D	0416-644.22.17	@alealelab / 4.497	@alealelab / 1.135
Alejandro Ramírez	C		@alealeking / 7.318	@AR_ound / 3.851
Alejandro Fajardo	D	0424-426.56.33	@alejandrofajardovnzla / 172k	@FajardoAlejandr / 5.982
Alfonso	D/C		@alfonsocabana / 1.229	
Alumen Outfit Vzla	F	0412-623.35.31	@alumenoutfitsvzla / 55,3k	
Amuri Venezolanísima	D		@amuri.venezolanisima / 893	
Anany Design	D	0414-216.71.99	@ananydesing / 13,5k	
Andaluz	D	0424-411.12.12	@mundoandaluz / 4.217	@mundo_andaluz / 222
Andartu	D	0241-824.22.04	@andartuoficial / 115k	@AndartuOficial / 2.699
Andrea Masotti	D	0424-843.34.98	@andreamasotti2 / 15,6k	@andreamasotti2 / 126
Animal Tropikal	C	0412-310.20.30	@animaltropikal / 7.145	@animaltropikal / 318
Ángel Sánchez	D		@angelsanchezpr / 211k	@AngelSanchezPR / 248
Anülü	D	0412-745.78.82	@_anulu_ / 500	
Aponwao	C	0412-533.15.60	@aponwaove / 36,8k	
Appaloosa	D		@appaloosa_ve / 3.351	@appaloosa_ve / 142
Arasi	D	0424-138.89.51	@arasidesign / 12,1k	
Arte & Concepto	D/C	0424-207.76.91	@arteyconcepto / 9.718	@arteyconcepto06 / 303
Astromelia	D	0414-730.16.34	@astromelia_design / 4.104	
Beatriz Pineda	D		@beatrizpineda / 15,1k	@beatriz_pineda / 753
BeKate	D	0426-581.31.62	@bekatesw / 134k	
BeningShop	C		@beningshop11 / 27,7k	@BeningShop11 / 1260
Birdie Vintage	D	0414-413.37.61	@birdie_vintage / 9.512	@birdie_vintage / 235
Boha Swimwear	D		@bohaswimwear / 5.121	
Bon Bini	D			@bonbini747
Bralettes Zulia	D	0412-648.37.02	@braletteszulia / 4.027	
Bralette & Lace	D	0414-972.87.87	@burlesque_lingerie / 3.296	
Buena Sombra	D	0412-456.28.77	@buenasombrajm / 10,6k	@BuenasombraJM / 16
Blau	D	0412-061.20.08	@blau.vzla / 2.107	
By Naeli Gómez	D		@bynaeligomez / 11,1k	
By Vi	D/C	0414-231.42.31	@barbudosbyvi / 2.700	@barbudosbyvi / 101
Cactus & Co. Store	D	0261-743.93.20	@cactuscostore / 21,1k	@cactuscostore / 590
Camila Castillo	D			@camilaxcastillo / 777
Canela Fina	D		@canelafinave / 4.379	@CanelaFinaVe / 36
Canesu	D	0414-176.09.06	@canesu_vzla / 3.583	

Cardumen Ropa	D	0414-398.56.37	@cardumenropa / 1.274	
CarlaPaez Designs	D	0414-026.30.65	@carlapaezdesigns / 5.351	
Carlos Benguigui	C	0414-321.16.95	@carlosbenguigui / 10,7k	@CarlosBenguigui / 2.560
Carlos Yáñez	D	0414-524.41.73	@bycarlosyanez / 23,1	
Carol Kiut	D		@carolkiutd / 28,9k	
Carol Ginter	D	0414-263.46.91	@carolginter / 48k	@CarolGinterModa / 5.889
Carolina Herrera	D/C	0212-740.21.97	@houseofherrera / 1,1m	@HouseofHerrera / 71,8k
Cayenne Swimwear	D	0424-838.36.08	@cayenneswimwea / 5.224	@CayenneSwimwear / 100
Cero Cinco Ocho	D/C		@somos058 / 979	
ChanChan Swimwear	D		@chanchanonline / 38.6k	@chanchanonline / 5.618
Chic Caracas	D	0412-080.95.60	@chic_ccs / 15,1k	@chic_ccs / 311
Claudia Oballos	D		@claudiaoballos / 416	
Clemens Chamy	D	0271-231.56.51	@clemenschamy / 30,9k	
Clothing So	D	0424-348.62.76	@clothingso / 2.054	
Columpio	D/C	0212-425.43.31	@columpioropa / 34,4k	
Coma Berenices	D	0424 -644.54.07	@laconstelacionb / 2.154	
Componix	D	0212-237.90.14		
Cónchale Qué Bueno	D	0414-830.31.66	@conchalequebueno / 3.895	@ConchaleQBueno / 273
Connell Collection	D	0424-652.88.14	@connellcollection / 822	
Constanza Oquendo	D	0212-429.63.12	@constanzaquendo / 23,3k	
Costura en Movimiento	D/C	0414-151.99.39	@costuraenmovimiento / 4.022	@costuraenmov / 173
Cotton-Peritas	D	0416-383.62.22	@cottonperitas / 3.792	@CottonPeritas / 144
Creaciones Henalu	D	0412-314.15.43	@henaluswimwear / 7.018	@HenaluSwimwear / 407
Creaciones y Diseños Sarahi	D	0424-769.44.55	@disenos_sarahi / 1.367	
Daniel Fabregas	D	0424-493.58.53	@fabregasc / 17,8k	@Danielfabregas / 285
Daniel Medina	D/C		@danielmedinaac / 637	@danielmedinaac / 384
Daniela Lazo	D		@danielalazo1 / 36,3k	@danielalazo / 14,2k
De Aquí	D/C	0424-210.77.66	@de_aqui / 4.279	@contacto_deaqui / 199
Deep Under	D		@deepunderwear / 3.341	
Del Valle Beach	D	0414-152.49.96	@delvallebeach / 639	
Diseños Crochet	D	0412-861.15.69	@crochetkakan / 3.619	
Diza	D		@dizatrendy / 1.173	
Double Couture	D		@double.couture / 77	
Douglas Tapias	D	0414-618.93.31	@douglastapia / 80,4k	@douglastapia / 7.098
Dulce Limón	D/C	0424-512.70.75	@dulcelimonvzla / 9.201	
Dulce Salado Swimwear	D	0412-776.63.76	@dulce_salado_vln / 2,787	
Durant&Diego	D	0212-300.86.63	@durantdiego / 3.167	@durantdiego / 859
Ecaps Baby	N		@EcapsBaby / 5.385	@ecapsbaby / 301
Ecio	D/C	0414-385.17.44	@ecio.official / 9.549	
Efraín Mogollón	D			
Elys Diseños	D		@elysdisenos / 289	
El Closet de Mariita	D	0424-354.29.64	@elclosetdemariita / 8.061	
Emehres	D	0424-357.87.27	@emehres / 33,4k	@Emehres / 207
EPK	N	0212-258.16.74	@epkweb / 175k	@epkweb / 39,9k
Equilibrio	D	0414-246.84.86	@equilibrio_ccs / 5.176	
Etherea	D	0424-144.60.22	@ethereaccs / 17,7k	@ethereaccs / 510
Evans By Avrielle Evans	D/C		@evansatelie / 29,8k	
Fabiana Kubler	D	0212-300.87.14	@atelierfk / 6.738	
Ferdy	D/C		@byferdy / 1.476	
Fetich Boutique	D	0424-105.34.82	@fetichboutiquevzla / 4.023	

Fiore by Sofía	D	0426-510.38.00	@fiorebysofia / 1.762	
Franco Perna	D	0412-494.85.40	@dfrancoperna / 6.609	@dfrancoperna / 804
FresQ	D	0414-538.57.67	@fresq_ve / 1.275	
Fru Fru	D		@frufರುವzla / 24,1k	@FruFruVzla / 12,3k
GBS	D		@gbsportsve / 232	
Gabriela Chacón	D		@inv_gabrielach / 1.631	@inv_gabrielach / 198
Geanniffer Almera	D		@geannialmera / 537	@GeanniAlmera / 475
Genarusu	D	0424-288.02.21	@genarusu / 10,9k	
Gerhile Villegas Rivero	D	0412-163.92.36	@gerhilevillegas / 2.385	@Gerhile / 221
Germain Gravano	D/C		@germaingravano / 5.572	@germaingravano / 419
Gesmen	C		@gesmenv / 735	@GesMenV / 258
Guayabita	D	0212-425.97.46	@guayabitabyvc / 124k	@guayabitabyvc / 9.724
Guayoyas	D	0414-798.69.57	@guayoyas / 5.020	@guayoyas / 29
Guayoyos Moda	D	0424-949.41.81		@guayoyosmoda / 233
Gustavo Monagas	D		@gustavo_monagas / 3.411	
Giovanni Scutaro	D/C		@scutarocouture / 63,4k	@ScutaroGiovanni / 182k
Gionni Straccia	D	0212-953.05.63	@gionnistraccia / 115k	@GionniStraccia / 82,7k
Greicy Bracho	D		@greicy.bracho / 1.526	@GreicyBracho / 103
Guayuco	D	0426-155.52.93	@guayucotb / 1.472	@guayucotb / 91
Guarapos Venezuela	D/C		@guarapos / 6.337	
Harapos	D	0424-207.59.27	@haraposdesigns / 1.925	
Héctor Machuca	D/C		@hectormachuca / 566	@hectormachuca / 745
Hugo Espina	D	0212-263.01.20	@hugoespina / 90,4k	@hugoespina / 17,3k
Ida Andrea	D	0426-922.41.00	@idasandreaacrochet / 3.570	@idasandrea / 158
Idéntico Workshop	D		@identicoworkshop / 400	
Ignacio Alen	D/C	0414-873.94.30	@ignacio.alen / 507	
Indiani	D/C		@indianioficia / 4.383	
Irma Contreras	D/C	0212-285.50.73	@iccamisas / 24,5k	@ICCamisas / 3.682
Isabellas	N	0414-970.76.13	@isabellasvip / 33	
Issis Gabriela	D		@issisgabriela_ / 1.707	@issisgabriela_ / 932
Israel González	D	0424-425.71.43	@isragonz / 20k	
Ixora	D	0424-450.51.93	@ixora_ve / 3.931	@ixora_ve / 177
Jaaz	D	0424-548.21.75	@jaazshop / 4.068	
Jennifer Chalbaud	D	0412-037.36.38	@jenniferchalbaud / 1.410	@ChalbaudJ / 485
Johy Swimwear	D	0414-464.48.56	@johymombasa / 23,7k	@johymombasa / 2.582
Juan Carlos Villasmil	D	0414-368.84.96	@jcvillasmil63 / 8.579	@jcvillasmil / 176
Juan Ignacio Ormeño	D	0416-836.44.48	@juormeno / 15,2k	@juormeno / 934
Juana La Loca by YR	D	0424-588.77.22	@juanalalocabyyr / 1.525	
Jufer Vásquez	D		@jufervasquez / 24k	@jufervasquez / 3.831
Kalaka Tattoo Clothing	C	0412-715.92.22	@kalakatc / 3.076	@kalakatc / 144
Kanomi	D		@kanomichic / 21,3k	@kanomichic / 1.536
Kaktus Moda	D	0424-354.90.79	@kaktus_moda / 40,4k	@kaktus_moda / 193
Kapoha	D	0424-627.55.58		
Kaprico Vestimenta	D	0416-646.86.12	@kapricovestimenta / 1.952	@KapricoV / 113
Karola	D	0424-492.90.88	@karola_cc / 907	
Kaukai Clothing	C	0424-361.41.01	@kaukaiclothing / 48,4k	
Koneko	C	0414-152.22.56	@konekodesign / 2.291	
Kucu Perri	D		@kucuperri / 3.597	@KucuPerr / 40
Krudos Designs	D	0414-540.08.05	@krudosdesigns / 1.235	
La Bombacha	D	0414-974.03.28	@labombacha / 6.343	@labombacha / 244

La Fons	D/C	0412-322.43.00	@lafons_design / 4.202	@lafonsve / 1.627
La Pulga del Garaje	C	0414-271.17.48	@lapulgadelgaraje / 6.630	
Laili Lau	D		@bylaililau / 3.799	
Lamat-Gisela Torres	D	0412-988.36.76	@gisela.lamat / 247	@lamat_ve / 112
Lázaro Sánchez	D		@lazarosanchez03 / 110	
Leomar Rincón	D	0416-740.31.25		@ramoelrincon / 8
Libélulas	D	0414-404.99.79	@libelulasbeach / 47,8k	@libelulasbeach / 558
Lisu Vega	D		@lisuvega / 4.657	@lisuvega / 293
Lolita Colita	D		@lolitacolita / 45,1k	@lolitacolita / 21,4k
Lolitaglam	D	0424-121.21.11	@lolitaglam / 7.049	@glamlolita / 162
Luis Braccal	D	0412-735.82.19	@luisbracca / 8.282	@luisbraccal / 187
Luis Perdomo	D		@luisperdomocouture / 51,1k	@luisperdomo / 95,3k
Mágica Mutación	D	0212-267.53.17	@magicamutacion / 1.852	@magicamutacion / 912
Mala Maña	D/C	0412-407.73.88	@malamanha / 5.325	
Malicia Delicia	D	0414-343.52.06	@maliciadelicia1 / 5.836	@maliciadelicia1 / 406
Mama Düi	D		@mamadui / 1.308	@mamadui_ve / 159
Manoa Bañadores	D	0212-978.00.11	@manoabanadores / 37k	@manoabanadores / 2.936
Mare Mare	D	0241-824.60.12	@maremarebeach / 3.291	
María Teresa Pinto	D		@maritepintodesigner / 1.045	@maritepinto / 135
Mariana Meneses	D	0424-146.26.23	@marianameneses / 2.794	
Mariela Paz Atelier	D			
Master Terror	D/C		@masterterror / 97	@master_terror / 6.078
Matica Couture	D		@maticacouture / 1665	@MaticaCouture / 32
Mavamo Couture	D	0412-717.02.99	@by_couture / 82,5k	
Mayela Camacho	D/C	0212-992.07.32		@Mayela_Camacho / 5.198
M D M	D		@mdmtrend / 2.040	@MDMtrend / 75
Me Gustan Tus Bananas	D		@megustantusbananas / 7.749	@0800Bananas / 87
Melao	D		@estilomelao / 95,8k	@modamelao / 13,7k
MFP.2AM	D/C	0212-266.55.93	@labdemodamfp / 6.457	@labdemodamfp / 3.387
Michii Guzmán	D		@michiiguzman19 / 897	
Mikhaela Toledo	D		@mikhaelatoledo / 2.212	@mikhaelatoledo / 580
Mikoy	D	0212-284.12.10	@be_mikoy / 10,2k	@be_mikoy / 812
Mimosa	N		@modamimosa / 18k	@modamimosa / 654
Mishka-Msk	D	0424-302.08.94	@mishka_shoppp / 5.132	
MMC Designs	D	0424-229.55.53	@mmc.designs / 7.489	
Moda Morango	D		@modamorango / 2.248	
Montecristo	C			
Moy Moy	D	0426-409.72.24	@moymoydesign / 1.793	@moymoydesign / 927
Muriel Swimwear	D		@bymuriel / 10k	@bymurie / 98
Muy Gala	D		@muygala / 8.172	@muygala / 312
My Petit	D	0424-767.11.47	@mypetit_online / 36.9k	
Namaste Venezuela	D		@namastevenezuela / 6.201	
Natural	D	0424-304.95.71	@naturalvzla / 4.273	
Neutroni	D/C	0212-263.49.27	@neutroni / 2.006	@neutroni_ccs / 1.150
Nidal Nouaihed	D	0261-752.19.80	@nidaldesigner / 70,4k	
Nina Sánchez	D		@ninasanchezve / 8.898	
Nimrod	C	0414-937.60.24	@nimrod_inc / 5.967	@Nimrod_Inc / 148
No les digas adiós	D/C	0424-167.20.34	@nolesdigasadios / 4.813	@Nolesdigasadios / 264
No Pise la Grama	D	0212-300.88.93	@nopiselagrama / 67,4k	@NoPiseLaGrama / 19,9k
Ocho Clothing	D/C	0424-111.06.37	@OchoClothing / 3.899	@OchoClothing / 816

Ola Caribe Clothing	D	0424-613.75.57	@olacaribe / 2.447	
Ovejita	D/C	0800-683.54.82	@ovejita venezuela / 27,4k	@VentaRopOvejita / 51
Pantaletas de costal	D	0424-778.04.36	@pantaletasdecostal / 48,6k	@pantisdecostal / 51
Paola Morantes	D	0414-395.48.90	@paomorantes / 10k	@pao_morantes / 559
Papusa	D/C	0212-284.11.12	@papusenet / 20,3k	@papusenet / 3.295
Pata de Gallo	D	0424-720.67.99	@patadegallove / 18,7k	@patadegallove / 359
Patricia Fumo	D		@patriciafumo / 24,6k	@patriciafumo / 1.629
Perinola HG	D	0212-313.17.76	@perinolahg / 36,8k	@PerinolaHG / 2.305
Persua	D	0426-287.90.76	@persua_ve / 12,7k	
Piña Colada	D	0414-532.70.01	@pina_coladadesing / 15,6k	
PowFlagShip	C		@powflagship / 11,4k	@Powyv / 8.890
Princhis's Baby	N	0424-355.31.52	@princhisbaby / 4.133	
Promessa	D	0424-276.95.74	@promessa.promessa / 9.793	
Pustukus	D	0424-117.23.95	@pustukus / 11,7k	
Querida Penélope	D	0212-720.33.26		@Queridapenelope / 889
Quintal Esboco	D		@ilovequinta / 6.622	@Quintal_Esboco / 2.592
Raenrra	D		@raenrra / 59,7k	@raenrraoficial / 44k
Reals	D/C	0414-231.31.70	@realsmasq1marca / 2.794	@realsmasq1marca / 3.416
Remigio Sánchez	D	0424-348.62.76	@remigio_sanchez / 1.471	@Remigio_Sanchez / 197
Richard Febles	D		@richardfebles / 3.545	@RichardFebles / 225
Riviera	D	0212-564.11.39	@rivieraswimwear / 4.342	
Roberi Parra	D/C		@roberiparra / 3.733	@roberiparra / 2.025
Romario Guerra Couture	C	0426-108.31.19	@romarioguerracouture / 6.090	@RmarioGuerra / 3.949
Ronald Castillo	C	0424-416.59.87	@ronaldcastillomoda / 5.202	@ronaldcmoda / 143
Rosemarie Guevara	D	0414-572.92.29	@rosemarieguevara / 1.115	
Rori	C	0243-201.96.78	@rori_parque_los_aviadores / 256	
Sandra Pargas	D		@Sandrapargas / 13,2k	@Sandrapargas / 1.135
Saul E. Beschorner	D		@saulbeschorner / 845	
Shalay	D	0424-213.85.62	@modachic_vzla / 1.057	
Sharon Waale	D	0212-284.74.09		
Shawy	D	0412-724.41.95	@shawy.shawy / 3.052	@shawy.shawy / 325
Skate for freedom	D/C		@skate_forfreedom / 667	
Sky Blue	D		@disenoskyblue / 198	@disenoskyblue / 92
Simple Team Clothing	D/C	0424-356.90.17	@simpleteamve / 12,4k	@Simple_Vzla / 2.578
Sonatina's	D	0414- 585.65.65	@sonatina_ / 11,7k	
Suukala	D	0212-266.18.20	@suukala / 20,9k	@suukala / 275
Taashii	D	0414-623.96.32	@taashii_mcbo / 6.294	
Tabitha Chic	N		@tabithachic / 5881	@tabithachic / 72
Tamarindo Swimwear	D	0414-759.86.49	@_tamarindo / 4.821	
Telas y Metales Ba&Jo	D	0212-419.29.03	@telasymetalesbajo / 5.284	@telasymetales / 154
Tepuy by Demb	D		@tepuabydemb / 15,6k	@tepuabydemb / 136
Tiempo by Isabella Arriaga	D	0414-422.37.85	@vistetiempo / 30,7k	@viste_tiempo / 182
Tullè Venezuela	N	0424-490.10.05	@tullevzla / 12,6k	@tullevzla / 124
Tuvalu-swimwear	D	0416-928.17.15	@tuvalu_swimwear / 4.525	
Triana Concept	D	0424-519.22.31	@trianaconcept / 48,6k	@TrianaConcept / 31,2k
Trixx Design	D	0412-204.05.58	@trixxdesign / 4.955	@trixxdesign / 251
T-unikas	D	0414-245.14.26	@tunikas / 234	@tunikas / 24
Ushuva	D/C	0212-267.63.77	@ushuva / 33,7k	@Ushuva / 17,6k
Ulalú Mérida	D	0414-745.78.90	@ulalumerida / 2.014	
Unicornio Azul	D	0424-279.00.14	@unicornio_azul / 103k	

Vagos Latin America	C	0243-215.89.93	@vagosla / 18k	@VagosLA / 12,3k
Vanessa Boulton	D	0212-300.87.64	@vanessaboulton / 50,2k	@VanessaBoulton / 10k
Veintisiete Grados Centígrados	D	0412-883.84.05	@27gradosc / 7.571	
Verano Caribe	D	0412-393.29.25	@veranocaribe / 14,5k	
Viernes	D		@viernesrya / 3.230	
Watermelon	D		@watermelon.swimwear / 497	
Wanavana Vzla	D	0251-253.37.73	@wanavanavzla / 9.431	@wanavanavzla / 572
Wasabi Maillot de Bain	D	0424-137.73.00	@wasabimaillot / 5.679	@wasabimaillot / 198
Willy Villarreal	D		@villarrealwilly / 2.093	@VillarrealWilly / 672
Willian Mejías	D	0424-570.37.60	@willian.mejias / 536	
World Swimsuits	D	0212-264.37.41	@worldswimsuits / 30,3k	@worldswimsuits / 755
Xic/Xoc	D/C	0274-935.05.26	@xixocmda / 2.156	@Xic_Xoc / 1.663
XO Venezuela Vestimenta	D	0424-334.24.67	@xovenezuela / 7.643	
Yeny Bastida	D	0251-718.81.43	@ybpresetporter / 15,7k	@yennybastida / 11,8k
Zhair Mora	D		@zhairmora / 1.735	

Calzados

Marca	Oferta	Teléfono	Instagram / Seguidores	Twitter / Seguidores
Andrea Gómez	D	0212-307.94.96	@ag_andreagomez / 44,2k	
Basinger	D	0241-871.60.56	@basingeronline / 4.348	@basingeronline / 1.212
Camille e Olive	D		@camilleolive / 527	
Casa Vera	D	0414-341.77.51	@casadevera / 30,4k	@CasadeVeraVe / 648
Eduardo & Mafe	D		@eduardomafe / 6.542	@EduardoScannone / 850
Guayoyita	D	0424-439.77.02	@guayoyita / 17,3k	
Hot Chocolate Design	D	0424-142.20.71	@hotchocolated / 7.515	@hotchocolated / 529
Lucchi	D		@Lucchioficial / 29,9k	@LuisaLucchi / 379
Moba Lovers	D	0424-496.37.73	@moba_venezuela / 9.620	
Mym Estilo	D	0416-984.23.47	@edymarramirez / 6.060	
Nais	D		@calzadosnais / 26	@NaisCalzados / 172
RS21	D/C		@rs21 / 4.806	@RS21oficial / 9.620
Ruslana	D		@rua_es / 211	
Sifrinás	D		@calzadosifrinás / 13,9k	
Urban HK	D	0414-218.03.97	@urbanhk / 20,9k	

Accesorios

Marca	Oferta	Teléfono	Instagram / Seguidores	Twitter / Seguidores
10°30" Caracas	D		@1030caracas / 14,4k	@1030caracas / 602
Aby La Rosa	D	0414-787.47.67	@abylarosa / 5.684	@AbyLaRosa / 381
Accesorios Alegría	D		@accesorios_alegria / 5.509	
Accesorios Daniela Báez	D / C	0424-737.93.02	@accesorios_db / 486	
Adriana Martínez	D		@lasmartinezccs / 2.689	@lasmartinezccs / 124
Ágata Diseños	D	0412-688.18.94	@agatadisenos / 9.667	@agatadisenos / 1.372
Akai	D	0412-337.65.22	@akai_ccs / 5.119	
Alexa Guédez Diseños	D	0426-550.99.59	@alexaguedezdisenos / 2.707	
Alexaccesorios	D	0412-053.98.67	@alexaccesorios / 4.173	@AlexAccesorios / 381
Alicia Carmona	D		@aliciacarmonadesign / 11k	@aliciacarmona / 108
Alro Accesorios	C	0426-065.83.42	@alroaccesorios / 1.741	@AccesoriosAlRo / 78
Amarra2 Accesorios	D / C	0424-410.20.01	@amarra2_accesorios / 1.421	@_amarra2 / 49
Anais Bonevecchio	D		@anaisbonevecchio / 448	
Anazule Accesorios	D	0414-468.40.93	@anazule_accesorios / 18k	

Andrea Licciardello	D/C	0424-510.25.75	@a_licciardello / 9.323	@A_Licciardello / 2.316
Anttares	D	0414-894.04.97	@anttares / 5.006	@_ANTTARES / 321
Backpacks & Bags Amanda Villa	D		@amandavilla0 / 14,9k	@amandavillavzla / 171
Bags, Backpacks & more	D		@fortbags / 1.144	
Bahus Design	D	0212-232.21.91	@BahusDesign / 15,7k	
Bardaji Arte	D	0412-780.17.86	@bardajiarte / 11,7k	@embardaji / 614
Baya	D		@baya__ / 6.192	@BAYA__ / 1.022
Be One Collections	D	0424-439.01.73	@beonecollections / 25,6k	
Blisspi	D		@blisspi / 7.092	
Bohemia Scandals	D/C	0414-546.20.57	@bohemiascandals / 951	
Bolsiquillas	D	0414-974.00.35	@bolsiquillas / 9.628	@bolsiquillas / 309
Bridgitt Collection	D	0414-348.14.19	@bridgittcollection / 25,6k	@Bridgittcollect / 42
Briella	D	0412-519.35.36	@briellatextil / 13,2k	@briellatextil / 160
Buho Design	D/C	0424-165.74.78	@buho_design / 4.261	@Buho_Design / 224
By Kastro	D	0426-915.64.22	@madebykastro / 3.581	
Carolina Damas	D		@caroladamas / 9.901	@caroladamas / 977
Chécheres	D		@checheresmcbo / 15,7k	@ChecheresMcbo / 113
Chilas Fem	D	0412-231.17.26	@chilasfem / 9.365	
Clattleya	D		@accesorios_cattleya / 511	@CattleyaVzla / 41
Coco Estilo	C	0424-897.47.41	@cocoestilo / 39,2k	@Cocoestilo / 449
Conklase	D	0263-887.67.46	@conklase2011 / 773	
Coon Accesorios	D	0414-133.99.17	@coon_accesorios / 3.761	
Corinne Toledano	D	0414-064.66.48	@corinnetienda / 741	
Creaciones Clara	D	0414-224.98.84	@creacionesclara / 3.841	@CreacionesClara / 697
Creaciones WM	D	0414-426.45.16	@creacioneswm / 2.873	@CreacionesWM / 40
Crearoan Boutique	D/N	0426-249.57.16	@crea_roan / 2.260	
Dalila Gebran	D	0412-622.94.65	@dalilagebran / 11,7k	@DalilaGebran / 4.048
Daniel Espig	D	0424-420.34.35	@danielespig / 6.885	@DanielEspig / 3.556
Darte By Construyendo Futuros	D		@darteavzla / 1.136	
David Angulo	D	0412-287.35.12	@bydavidangulo / 40,1k	@ByDavidAngulo / 1.213
Diana Elizabeth Siniscalchi	D		@dianasiniscalchi_acce / 3.170	
Diseños Baga	D	0424-408.97.90	@disenosbaga / 741	
Diseños Maroca	D	0412-039.08.66	@marocaccesorios / 1.230	
Dopodomani	D	0212-284.13.68	@dopodomani / 64,4k	@dopodomaniccs / 4.825
Dorotea	D		@doroteapiezas / 19,7k	@dorotea_piezas / 1.345
Due Design	D	0414-106.79.92	@duedesign / 7.500	
Ecos Bijoux	D	0212-914.49.39	@ecosbijoux / 5.236	@ecosbijoux / 1.049
Eli Reyes	D		@eli_reyes / 2.230	
Érika Yelo	D		@erikayelo / 27,3k	@ERIKAYELO / 5.701
Federika Padula	D	0414-105.92.42	@federikapadula / 6.186	
Felicia Complementos	L	0412-730.30.67	@felicia.complementos / 232	
Filomena Micucci Accesorios	D	0251-267.83.45	@filomenamicucci / 28,4k	@fmicucci / 2.108
Flavio Noguera Style	C	0426-181.41.23	@flavionoguerastyle / 1.552	@Flavshion1 / 526
Flor de Chocolate	D		@fchocolate / 29,6k	@Fchocolate / 4.958
FRIDS	D/C		@fridsstore / 3.353	@FRIDSSSTORE / 85
GA	D	0424-658.35.13	@gahandmade / 2.266	
Gabriel Zimmermann	D		@studiozimmermann / 787	
GMG-Greissy Mavare	D	0412-666.87.95	@greissymavare / 6.950	@GreissyMavare / 1.306
Henmary Acosta	D	0212-313.83.01	@henmary_acosta / 492	@henmary_acosta / 82
Icrochet	D	0414-021.53.73	@ilcrochet / 21,8k	@ilcrochet / 7.322

Índigo	D	0414-633.30.62	@indigo_mcbo / 11,3k	
Indira	D/N	0412-156.44.73	@indiraaleja / 2.217	
Inv.Baldrich	D/C	0424-673.16.31	@inv.baldrich / 1.448	
Irdia	D		@irdia / 72,2k	@Irdia / 5.812
Jaqueline Espinoza Accesorios	D	0416-253.46.91	@jaquelineaccesoriosve / 772	
Jessie Hernández Accesorios	D	0424-816.88.58	@jessiehaccesorios / 4.874	
Jhon Damon Carteras	D	0412-921.22.26	@jhondamonart / 2.146	
Jhoy Molina	D		@jhoy_molina / 3.821	
Johy	D	0414-464.48.56	@johymombasa / 24,1k	
Jungle Chick	D		@projectjunglechick / 9.675	@Be_JungleCHICK / 2.801
Karen Gosling	D	0212-961.43.91	@kagoslingacces / 5.622	@KaGosling / 1.155
Kiwi Accesorios	D		@kiwiaccesorios_ / 1.120	@kiwiaccesorios / 36
Klounds Accesorios	D			@klounds_ve / 1.327
Kokivi	D	0243-242.85.89	@kokivi / 31,5k	@kokivi / 960
Kudzu	D		@bekudzu / 19,9k	@bekudzu / 2.842
La Escondida	D	0212-300.87.47	@laescondidaven / 242	@LaEscondidaVen / 1.750
La Galatea	D	0416-705.54.56	@galateadesign / 3.353	
La Perla Mc	D	0264-815.07.84	@laperlamc / 11,4k	@LaPerlaMc / 677
Laeo Shop & Accesorios	D	0414-795.55.62	@laeoshop / 15,3k	
Lalé	D	0212-882.95.93	@mylale / 5.462	@MYLALE / 914
Lavativarios	D	0416-636.7275	@lavativarios / 15,8k	
Libélula	D	0414-745.11.08	@libelulaesmoda / 10,3k	
Liliana Ávila	D	0212-263.25.55	@lilianaavilaccs / 17,7k	@LilianaAvilaCcs / 11,1k
Liliana Carmona Bottie	D	0241-822.63.58	@lcbottier / 10,3k	@LCbottier / 2.464
Liliana Sanint	D	0414-516.21.99	@lilianasanint / 4.423	
Lisbeth Suárez	D	0414-056.86.03	@lisbethsuarez.design / 8.675	
Llena de Gracia	D		@llenadegraciave / 4.704	@LLENADAGRACIAve / 294
Love Crochet!	D	0414-021.53.73	@ilcrochet / 21,8k	
Mac2 Accesorios	D	0412-443.04.10	@MAC2accesorios / 1.852	
Marcel Ortiz	D	0212-991.57.87	@momarcelortiz / 19,4k	@MOMarcelOrtiz / 5.932
Marro Accesorios	D	0414-374.04.75	@marroaccesorios / 38,9k	
Más Creativos	D/C		@mascreativos / 3.420	
Mava Accesorios	D	0414-349.45.59	@mavaaccesorios / 6.492	
MEC	D		@colormec / 6.315	@vanguardiamec / 5.076
Meraki	D	0424-958.51.58	@meraki_vzla / 3.113	
Merequetengue Diseños	D	0424-666.28.63	@merequetenguedisenos / 5.084	
Mimi Design	D	0412-275.88.93	@mimidesign_lvh / 4.077	
Miranda Carteras	D	0424-141.90.00	@mirandacarteras / 22,9k	@MirandaCarteras / 1.241
MK Accesorios	D	0254-935.05.03	@tiendamkaccesorios / 7.848	
Moda Maca	D	0424-376.06.69	@modamaca / 2.588	
Moda Nisi c.a	D	0416-334.15.39	@modanisica / 3.094	
Morango	D		@morangotienda / 3.748	
Moro design	D	0414-431.31.66	@moro_design / 2.419	
Mous Accesorios	D		@mous_accesorios / 3.105	
MTA Bags	D		@mtabags / 17,8k	@MTAbags / 5.650
Mulilí	D		@mulilivzla / 2.085	@MuliliVzla / 399
Mundo E&E	D		@mundoeye / 2.580	
Nachos Diseños	C	0424-750.89.04	@nachos.disenos / 1.596	
Nechi Accesorios	D	0424-258.77.57	@nechiaccesorios / 6.527	@nechiaccesorios / 66
Nena Gosling	D		@nenagosling / 53,1k	

NH Accessories	D		@nhaccessoriesofficial / 12,5k	@NHAccessories / 1.519
Nina & Alf	D	0424-647.11.03	@ninaandalf / 2.198	@NinaAlf / 1.310
Oh! Nena	D		@oh_nena / 34k	@Oh_Nena / 15k
Ohana Designs	D	0424-689.65.01	@ohanadesigns9 / 14,7k	
Okra Accesorios	D	0424-673.34.29	@ookraa / 4.369	
Pampitas	D	0414-447.63.68	@pampitasdesign / 8.666	@pampitasdesign / 169
Paola Burigo	D		@paolaburigodesigns / 14,8k	
Pasha Factory	C	0426-564.26.50	@pashafactory / 8.406	@pashafactory / 238
PBcollections	D	0212-751.92.87	@pbcollections / 8.053	@PBcollections / 1.272
Peroles Venezolanos	D	0414-717.67.05	@perolesvenezolanos / 1.852	
Piera Complementos de Moda	D	0414-492.42.15	@pieracmoda / 914	
Puly Barrios	D/C	0414-357.18.06	@pulybarrios / 4.072	@pulybarrios / 152
Reciclart	D		@reciclart_l / 6.796	@reciclart_l / 233
Regeseuz	D		@regeseuzdisgraf / 9.667	@Regeseuz / 287
Respirar es Vivir	D / C		@respiresvivir / 4.853	
Ricarda Pantoja	D		@ricardapantoja / 45,4k	@RicardaPantoja / 39
Riot Anatomic	D	0414-444.04.66	@riotanatomic / 12,7k	@riotanatomic / 889
Sharon Loew	D		@sharonloew / 6.752	@SharonLoew / 2.987
Synergy Eyewear	D/C		@synergyeyewear / 410	@Synergystore / 535
Tahosca	D	0426-188.20.75	@tahosca / 786	
Tales for Men	C	0416-882.18.95	@talesformen / 9.356	
Tarbay	D	0212-993.82.05	@tarbay / 82,1k	@Tarbay / 16,8k
Tejimisé de María Llanos	D	0412-218.74.75	@tejimisu / 256	
The Crow	D		@thecrow_bymf / 4.296	@thecrow_bymf / 507
Titicoll	C	0424-630.25.75	@titicoll / 4.514	@TitiCollOrfebre / 1.447
TR Accesorios	D	0414-701.45.44	@tr_accesorios / 12,7k	
Udon Venezuela	D		@udonaccesorios / 2.751	@udonvenezuela / 1.154
Urban HK	D	0414-218.03.97	@urbanhk / 20,9k	@UrbanHK_ / 191
Urbe Accesorios	C	0414-233.31.62	@urbeaccesorios / 19,4k	@urbeaccesorios / 384
Vanessa Boulton	C	0212-435.8858	@vanessaboulton / 50,3k	@VanessaBoulton / 10k
Vanessa Hernández Handbags	D	0426-105.67.05	@vhhandbags / 1.374	@vhhandbags / 84
Venezuela Mía	D/C	0414-343.85.21	@venezuelamiamia / 1.180	
Verde Turquesa	D		@veturquesa / 7.408	@v_turquesa / 5.314
Verona Wraps	D		@verona_wo_men / 3.892	@veronawraps / 1.924
Vg Glam Oficial	D	0414-755.91.86	@vgglamoficial / 1.876	@VGGLAM / 141
Victoria Camacaro	D		@victoriacamacaro / 1.089	
Viviane Guenoun	D	0212-978.02.02	@eclipse_vguenoun / 203	
Vodianova	D/C	0412-035.70.35	@vodianovashop / 15,1k	@VodianovaShop / 251
Whatever Accesorios	D	0424-328.29.44	@whatever_accesorios / 2.379	
Women Edition	D	0414-571.08.02	@womenedition / 2.070	
Yaguarey	D	0416-695.58.72	@yaguarey / 5.035	@yaguareymgta / 182
Yane Morillo	D	0424-421.76.35	@yanemorillo / 3.298	
Ylana Boné	D		@ylanabone / 5.234	@ylanabone / 818
Yoel Carmona	D	0424-737.21.24	@yoelcarmonaofficial / 5.074	
Yusle Accesorios	D	0412-087.48.26	@yusleaccesorios / 1.512	

HERRAMIENTAS PARA MOTIVARTE

Marcel Antonorsi Blanco

Existen varias herramientas para ayudar a vencer los obstáculos a la motivación y desarrollar autonomía, maestría y propósito. Estas herramientas han sido probadas, pero es preciso practicar, practicar y practicar, para hacerlo con naturalidad. Seguro que funcionan.

Convéncete: nadie motiva a nadie.
Solo tú eres capaz de motivarte a ti mismo.

JUAN CARLOS CUBEIRO y JORGE H. CARRETERO

SIN DUDA PREFERIMOS sentirnos motivados, animados, energizados en la vida. Sin embargo, es frecuente lo contrario: sentirse desanimado, desmotivado y no saber muy bien qué hacer para mejorar. Para comenzar conviene tener claras las emociones presentes e imaginar el estado futuro deseable.

- ¿Cómo quiero sentirme? Quiero sentirme bien. Quiero saber qué hacer. Quiero animarme. ¡Quiero estar motivado!
- ¿Cómo me siento? No me siento bien. No sé qué hacer. Estoy desanimado. No es fácil. Me siento desmotivado.

La motivación

¿Qué es la motivación? Motivación implica motivo, un motivo para actuar... La motivación se refiere a «estados internos» e «impulsos que nos mueven». La voluntad y el interés son claves. La motivación se relaciona también con las ideas de «motor» y «movimiento». Si tenemos un motivo, tenemos un motor que nos mueve...

José Antonio Marina (2011) señala muy claramente que tenemos que responsabilizarnos por nuestra motivación. Sus palabras clave son: metas, energía, vencer el cansancio, soñar, trucos para afrontar las dificultades y aprender a motivarnos.

Lo cierto es que la motivación actúa en cada uno de nosotros y cada uno de nosotros tenemos que resolver los problemas que nos plantea, que son fundamentalmente dos: elegir bien las metas y mantener la energía para alcanzarlas.

¿Cómo vencemos el cansancio, el desaliento, el fracaso?
¿Qué es lo que realmente nos impulsa a actuar?
¿Con qué soñamos?

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA.

¿Cuáles son nuestros trucos personales para afrontar las dificultades?

Una de las cosas que tenemos que aprender es a motivarnos.

Dan Pink (2010) presenta una perspectiva actual basada en los elementos de autonomía, maestría y propósito:

... la solución no es hacer más de las cosas equivocadas, no más atraer a las personas con una zanahoria más dulce o amenazarlas con un palo más afilado. Necesitamos una nueva perspectiva. La buena noticia es que los científicos que estuvieron estudiando la motivación nos brindan este nuevo enfoque. Es un enfoque construido sobre la motivación intrínseca. Sobre los deseos de hacer cosas porque realmente importan, porque nos gustan, porque son interesantes, porque son parte de algo importante. Y para mí, este nuevo sistema operativo para nuestras empresas gira alrededor de tres elementos: autonomía, maestría y propósito.

Autonomía, el impulso de guiar nuestras propias vidas.

Maestría, el deseo de ser mejores y mejores en algo que importa.

Propósito, la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros.

Estos son los bloques para construir un nuevo sistema operativo para nuestras empresas.

Cubeiro y Carretero (2014) señalan cinco obstáculos a la motivación: «El cansancio (físico). El desinterés (mental). El desánimo (emocional). La tentación (valores). La procrastinación (dejarlo para después)».

Las herramientas

Las herramientas necesarias que pueden ayudar a vencer los obstáculos a la motivación y desarrollar autonomía, maestría y propósito son las siguientes:

- Adopta una postura adecuada.
- Reúnete con personas positivas.
- Habla en positivo.
- Aclara tus gustos.
- Identifica lo que puedes controlar.
- Cuida tus modelos mentales.
- Aclara tus valores.
- Administra tus emociones.
- Define tus proyectos.
- Planifica tu acción.
- Muévete.
- Rebota.
- Celebra tus logros.
- Aprende y mejora.
- Ayuda a los demás.

Estas herramientas han sido probadas, pero es preciso practicar, practicar y practicar, para hacerlo con naturalidad. Seguro que funcionan.

Adopta una postura adecuada

Adopta una postura erguida y optimista, y te estimularás

para sentirte mejor. Los estados de ánimo se pueden modificar o estimular en buen grado con las posturas. Si tu postura es de hombros encogidos y cabeza triste, no vas a progresar. Esto requiere un esfuerzo de voluntad consciente y se sabe que funciona. No soluciona todo, pero es un buen comienzo.

Reúnete con personas positivas

Reúnete con personas positivas y motivadas. Las personas positivas son buena compañía. Si te relacionas y reúnes con personas desmotivadas, pesimistas y negativas se te va a contagiar ese estado de ánimo, porque «de que se pega se pega». Esto requiere hacer un inventario de relaciones y compañías, para evitar las personas negativas (con cortesía) y buscar esas personas positivas de quienes te quieres con-

Los estados de ánimo se pueden modificar o estimular en buen grado con las posturas. Si tu postura es de hombros encogidos y cabeza triste, no vas a progresar

tagiar. No andes con malas compañías. No hables siempre con las mismas personas que te complican y desilusionan. La gente negativa aparenta ser muy aguda e inteligente, pero es como un «agujero negro» del universo: de ahí no sale nada. Busca la compañía de personas buenas, positivas, nutritivas, creativas. Busca que se te contagien las actitudes positivas y creativas. Y, por supuesto, busca contribuir a mantener y mejorar el tono positivo.

Habla en positivo

El lenguaje es muy poderoso. El lenguaje crea realidades. Habla en positivo. Si tus expresiones son positivas, de ánimo, te estimularás a ser una persona positiva y animada. Y, además, crearás un ambiente y relaciones también positivas y animadas.

Aclara tus gustos

Aclara lo que te gusta y lo que no. Identifica las actividades y situaciones que te motivan y las que no. Tal vez no puedas evitar lo que no te gusta o desmotiva; pero, al identificarlo, lo puedes controlar y mantener a raya. Podrás buscar, estimular y desarrollar las actividades y situaciones que te gustan y te motivan. Podrás, en buena medida, hacer o encontrarte en situaciones positivas y motivantes.

Identifica lo que puedes controlar

Hay cosas que puedes controlar. Esas son las que debes identificar y utilizar para ser protagonista. Hay cosas que puedes influir. Esas son las que puedes utilizar para aumentar tu esfera de acción e influir. Hay otras cosas que no puedes controlar o influir: son las que constituyen el «ambiente». Ante estas no cabe otra acción que adaptarse. Esta adaptación puede ser activa o pasiva, simple o creativa, y puedes hacerla a gusto o con desagrado. Esta es la esfera en la que necesitas desplegar toda tu creatividad, para no ser víctima o espectador, sino protagonista.

Cuida tus modelos mentales

Los modelos mentales o paradigmas son conjuntos de supuestos que se dan por firmes y que pautan la manera de ver la «realidad». Son útiles y necesarios para pensar y actuar, pero pueden convertirse en una prisión que impide ver las cosas de otras maneras. Esto se refleja en el lenguaje. Es muy distinto decirse: «todo me sale mal», «algunas veces, algunas cosas, no

me salen bien», «me saldrá bien y, si no, será un aprendizaje». Cuidado: las profecías que nadie cuestiona crean las condiciones para cumplirse. El mundo es como lo piensas. El mundo es como lo ves. El mundo es como lo hablas.

Aclara tus valores

Los valores son guías de conducta correcta. Una persona con valores actúa de manera consistente y sabe cómo comportarse. Una persona sin valores reacciona de cualquier manera, sometida a las influencias del momento, a la deriva. Los valores mantienen a las personas centradas, encarriladas, firmes ante los vaivenes de las circunstancias. Un escala de valores indica lo que «vale» y lo que no, y facilita las decisiones y la acción. Ten valores valiosos y el valor para actuar con su guía.

Administra tus emociones

Reconoce y administra tus emociones con inteligencia. Identifica tus emociones: alegría, miedo, tristeza, ira, asco. Todas son necesarias para la vida. Conviene conocer y aumentar la «inteligencia emocional».

Define tus proyectos

Saca del baúl tus ilusiones y proyectos y dales vida. Imagina. Sueña. Un recurso excelente para enfrentar con éxito situaciones difíciles consiste en tener uno o varios proyectos, visión de futuro, ilusiones, sueños, deseos. Viktor Frankl (1979) descubrió y vivió la experiencia de sobrevivir a un campo de concentración, porque tenía algo que lograr en el futuro. Quienes no tenían proyectos se dejaban morir. ¿Tienes proyectos? Si los tienes, estupendo. ¿No los tienes? Inventa.

Planifica tu acción

Planificar es decidir qué hacer para lograr los objetivos y metas. Define tus objetivos y metas de manera clara: situaciones estimulantes y alcanzables en un tiempo definido y con los recursos apropiados. Define los objetivos y metas de tal manera que puedas «medir» su logro. Y recuerda siempre tener un «plan B» para reaccionar con flexibilidad si cambian las condiciones.

Muévete

Toma la iniciativa de ser protagonista. Actúa. Dale paso a paso. Ten la cabeza en los proyectos, y los pies en la tierra. Se una persona activa. No permanezcas inerte, sintiéndote víctima. Aprende a reaccionar creativamente. Mantén el foco en tus proyectos, objetivos y metas, y actúa con decisión, constancia y persistencia.

Rebota

Resiliencia es la capacidad humana para asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. Es la capacidad

para «rebotar». Tenemos esa capacidad porque hemos rebotado muchas veces y, seguramente, tendremos que volver a hacerlo. Hace falta flexibilidad, vista como capacidad para, después de ser deformado por una fuerza externa, volver a tomar forma para continuar. Si te pones tieso, rígido, sólido y pesado, no vas a rebotar. Hay que ser como los «porfiados»: aquellos muñecos que aunque los trates de tumbar vuelven a ponerse de pie, con terquedad. Con la terquedad que da tener proyectos, valores, modelos mentales y lenguajes adecuados, planes B, C y D, resiliencia y compañías positivas.

Celebra tus logros

Hay que saber apreciar los logros, para reforzarlos y aprender. No debes estar pendiente solo de lo que no logras para entristecerte. Para elevar la motivación conviene identificar los logros, constatarlos, apreciarlos, celebrarlos. Busca refuerzo positivo. No dejes de hacerlo. Identifica los logros, felicítate y celebra. ¡Celebra tus logros!

Aprende y mejora

Siempre se puede aprender y mejorar. Para esto puedes aplicar la técnica EPA: evaluación posterior a la acción, evaluación para aprender. Esta técnica consiste en hacerse y responder las siguientes preguntas: ¿qué pretendí? ¿Qué hice? ¿Qué logré? ¿Qué aprendí? ¿Qué puedo mejorar? El proceso de aclarar y reflexionar ya es positivo. Sus resultados, dada la insistencia en aprender y mejorar, te ayudarán a superarte.

Ayuda a los demás

Ayudar a los demás no es solamente un importante imperativo ético o religioso. Ayudar a los demás contribuye a que los demás mejoren, a que el entorno compartido sea mejor y a que el ambiente sea más positivo y estimulante. Si nos concentramos egoístamente en nosotros mismos, nos va a faltar algo. Pero no te confundas. El mandamiento es muy sabio cuando postula: «Ama al prójimo como a ti mismo». Si no estás bien, poco podrás ayudar a otros. Debes comenzar por ayudarte a ti mismo.

Todo esto requiere voluntad. Debemos responsabilizarnos por nuestra motivación y aplicar la voluntad para tomar las decisiones y actuar. ¿Cómo voy a sentirme? Ya sé qué hacer. Voy a aplicar mi voluntad y decisión. Me voy a animar. Decidí ser protagonista. ¿Cómo voy a sentirme si aplico estas herramientas? Voy a sentirme bien. Voy a sentirme ¡motivado! 

REFERENCIAS

- Cubeiro, J. C. y Carretero, J. H. (2014): *Atrévete a motivarte: manual práctico para vivir motivado tanto en la vida como en el trabajo*. Barcelona: Alenta Editorial.
- Frankl, V. (1979): *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Marina, J. A. (2011): *Los secretos de la motivación*. Barcelona: Ariel.
- Pink, D. (2010): *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.

El lenguaje es muy poderoso. El lenguaje crea realidades. Habla en positivo

TAREA PENDIENTE: LA MEJORA DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

Carlos Jaramillo y Norma Ortiz

Un análisis sobre el estado del gobierno corporativo en 41 empresas venezolanas de diferentes sectores industriales mostró que es necesario incrementar la presencia de directores externos en las juntas directivas e introducir una clara diferenciación de funciones entre la asamblea de accionistas, la junta directiva y la alta gerencia, para evitar vacíos de control y solapamiento de funciones que pudieran afectar el buen desempeño de las empresas.

ANTE LA EXPECTATIVA de que las empresas venezolanas acudan a los mercados financieros para apuntalar el crecimiento y desarrollo del país, el IESA, con el patrocinio del grupo de empresas Econoinvest, decidió abrir una línea de trabajo para estudiantes de las distintas maestrías con el propósito de entender cuáles asuntos internos deberían resolver esas empresas, como paso previo a cualquier iniciativa de apertura de capital. En una primera fase se identificaron los siguientes temas de relevancia para el desarrollo de una cultura financiera: la promulgación de un régimen impositivo favorable a la apertura del capital de las empresas, la necesidad de cumplir estándares contables internacionales y la implantación y el cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo. La segunda fase se dedica a la evaluación de los retos y oportunidades asociados con la adopción de prácticas de gobierno corporativo recomendadas por entidades tan diversas como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial y CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.

¿Qué es el gobierno corporativo?

CAF (2013: 5) define formalmente el gobierno corporativo de una empresa como «el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general)». Sheridan y Kendall (1994) llegaron a la conclusión de que una definición de gobierno corporativo debería tener cinco aspectos fundamentales: el objetivo estratégico de los propietarios a largo plazo, los intereses de los empleados, las necesidades del entorno, las relaciones con los clientes y proveedores, y los requisitos legales y las normativas pertinentes.

Lo que hoy se conoce como gobierno corporativo tuvo su génesis en la Ley de Sociedades de Inversión (Investment Company Act) aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1940, con el propósito de regular la actuación de fondos mutuales abiertos y cerrados, fondos de cobertura, fideicomisos de inversión y otras figuras legales que administraban carteras de títulos valores de oferta pública. Esa ley asignaba a la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) la responsabilidad de velar para que las empresas sujetas a ella cumplieren

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

los siguientes requisitos: información sobre el régimen de comisiones aplicadas, emisión y publicación oportuna de estados financieros y cumplimiento de responsabilidades fiduciarias.

En 1977 comienza el movimiento internacional para mejorar la calidad del gobierno corporativo en todo tipo de empresas, cuando se publica la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) en Estados Unidos, para promover la transparencia de la información contable y crear un marco legal para sancionar actividades de soborno a funcionarios públicos de otros países. En los años siguientes apareció una serie de reportes que tenían como objeto evaluar el grado de difusión

Aunque las empresas no conocen formalmente las prácticas de gobierno corporativo, en mayor o menor grado las han ido desarrollado en su mejor entender de lo que debe hacer un negocio para ser eficientemente manejado

de la información producida por empresas que cotizaban o no en bolsa y proponían recomendaciones para promover la transparencia y la equidad de trato entre distintos tipos de accionistas. El informe Cadbury de 1992, en Reino Unido, fue el marco de iniciación para el concepto de gobierno corporativo y el modelo de referencia para mejorar el clima de inversión (González, 2000). En 2002, como respuesta a los escándalos financieros de empresas como Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, el Congreso de Estados Unidos promulgó la Ley Sarbanes-Oxley para fortalecer los sistemas de control interno de las empresas, ampliar el rango de responsabilidad de sus directores y proteger los intereses de sus inversionistas.

Las mejores prácticas de gobierno corporativo están en constante evolución. En la medida en que las empresas, los gobiernos, los organismos de supervisión, los colegios profesionales, las universidades y los gremios empresariales entienden que un buen gobierno corporativo crea valor para todos los grupos de intereses, se desarrollan iniciativas, mecanismos y procedimientos que las empresas incorporan a su quehacer cotidiano, para mejorar los grados de equidad y transparencia que en última instancia son las metas de un buen gobierno corporativo. En América Latina el gobierno corporativo ha ganado relevancia en los últimos quince años. Entidades multilaterales como la OCDE, el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional y CAF han invertido importantes cantidades de dinero para entender cómo interactúan las empresas con los diferentes grupos de intereses que las componen y a partir de allí dictar lineamientos para promover un tejido empresarial más resiliente, facilitar la entrada de las empresas a los mercados de capitales y contribuir al desarrollo de la región.

El gobierno corporativo en Venezuela

En enero de 2016, el Centro de Finanzas del IESA con el apoyo del Fondo de Investigaciones del Grupo Econoinvest abrió un Seminario de Investigación para catorce estudiantes de las maestrías de administración y finanzas sobre el gobierno corporativo en Venezuela. El principal interés de los participantes era medir hasta qué punto las empresas venezolanas con potencial para emitir acciones de oferta pública cumplían los requisitos mínimos de gobierno corporativo exigidos en los principales mercados de valores latinoamericanos.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario identificar los estándares mínimos de gobierno corporativo requeridos para empresas de oferta pública en América Latina y lo que podía entenderse por una empresa con potencial a salir a bolsa. No fue

sencillo definir un criterio para identificar empresas con potencial para salir a bolsa. Las múltiples tasas de cambio que existen en Venezuela no facilitan la medición de atributos para establecer el tamaño mínimo que debería alcanzar una compañía que aspirara a inscribir sus acciones en un mercado de oferta pública. Finalmente se escogió un volumen de ventas anuales superior a un millón de dólares, calculado a la tasa oficial (Bs. 600 por dólar) para el momento de la investigación.

Para identificar los estándares de gobierno corporativo se seleccionaron los siguientes documentos: «Principios de gobierno corporativo de la OCDE» (OCDE, 2004), «Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo» (CAF, 2005), «Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado» (CAF, 2010), «Lineamientos para un código de gobierno corporativo latinoamericano» (CAF, 2013) e «Implementación de gobierno corporativo en sociedades cerradas» (Confecámaras, 2012). A partir de los estándares definidos en estos documentos se elaboró un cuestionario cerrado de 32 preguntas y 50 subpreguntas, referidas a las siguientes áreas: derecho y trato equitativo de los accionistas, asamblea general de accionistas, directorio, arquitectura y control, y transparencia e información financiera y no financiera.

- Derecho y trato equitativo de los accionistas. Comprende los derechos de los accionistas y los mecanismos para su ejercicio, lo que incluye: principio de paridad de trato, derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad, fomento de la participación e información de los accionistas, reglas para el cambio o toma de control por otro grupo y cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje.
- Asamblea general de accionistas. Presenta un conjunto de medidas que pretenden revitalizar el papel de la asamblea de accionistas como órgano de gobierno y de control efectivo de los administradores, para que los accionistas pasen de un estado de «apatía accionarial» a un estado de «activismo accionarial». Incluye las siguientes descripciones: funciones y competencias, reglamento de la asamblea general de accionistas y clases y convocatoria de asambleas generales de accionistas.
- Directorio. Se destaca su evolución de un órgano casi exclusivamente de control y supervisión de la alta gerencia, en ciertos ámbitos, a un órgano fundamental para delimitar la orientación estratégica de la empresa, además de las funciones que ya tenía. Una vez que el directorio define la orientación estratégica delega su ejecución en la alta gerencia, a la cual controla, y rinde cuentas a los accionistas. El objetivo final es constituir directorios con funciones claramente separadas de las de la alta gerencia.
- Arquitectura y control. Es el sistema que permite a la empresa disponer de la estructura, las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar el logro de los objetivos empresariales.
- Transparencia y divulgación de la información financiera y no financiera. La transparencia es un principio que debe ser aplicado por sociedades de capital tanto abierto como cerrado, con el propósito de proporcionar a los accionistas y acreedores la mayor información posible para formarse sus juicios sobre el estado de la compañía y disminuir la posibilidad de que directivos y empleados de distintos niveles se aprovechen de información privilegiada u otros beneficios que de manera fraudulenta puedan extraer de la organización.

Los resultados obtenidos en cada una de las empresas que participaron en el estudio fueron ponderados, según el peso relati-

Composición sectorial de la muestra de empresas venezolanas incluidas en el estudio

Sectores	Porcentajes
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	7,3
Actividades financieras y de seguros	17,1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,9
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	2,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,4
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	22,0
Construcción	9,8
Hoteles y restaurantes	2,4
Industrias manufactureras	17,1
Información y comunicaciones	2,4
Otras actividades de servicios	4,9
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,4
Transporte y almacenamiento	4,9

vo asignado en el software «Evaluador de prácticas de gobierno corporativo» de CAF (2006), que asigna cuatro calificaciones: si el porcentaje obtenido es superior al 90% del valor máximo posible, la empresa cumple los lineamientos del código andino de gobierno corporativo de manera «óptima»; si se encuentra entre 50 y 90%, los cumple de manera «limitada»; si está entre 30 y 50%, los cumple de manera «insuficiente»; y, finalmente, si es inferior a 30%, los cumple de manera «muy deficiente».

El cuestionario fue aplicado a 41 empresas, agrupadas según la clasificación industrial internacional uniforme en los sectores manufactura, construcción, comercio, seguros, finanzas y salud. Las empresas tienen en promedio seis accionistas y 88 empleados, ingresos brutos anuales de 2,5 millones de dólares y su patrimonio promedio es de 3,1 millones de dólares.

Los porcentajes de cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo varían entre 81 y 43 por ciento; la dimensión más desarrollada es la correspondiente al trato equitativo de los accionistas y la menos desarrollada la de arquitectura y control. Las áreas de directorio, asamblea general de accionistas y transparencia presentan grados de desarrollo entre 73 y 60 por ciento. Aunque las empresas no conocen formalmente las prácticas de gobierno corporativo, en mayor o menor grado las han ido desarrollado en su mejor entender de lo que debe hacer un negocio para ser eficientemente manejado. Los resultados aportan evidencia de que existe un camino recorrido por las empresas estudiadas; por lo cual, con un plan especial de adopción de prác-

ticas, podrían cumplir el porcentaje de desarrollo óptimo para cada área (90 por ciento o superior).

Estas competencias se hacen imprescindibles cuando las empresas desean salir a bolsa. Pero aquellas que por el momento no planean acudir a los mercados de valores podrían diferir la implantación de estas prácticas, por considerarlas excesivamente complejas o innecesarias; por ejemplo, el uso de mecanismos permanentes de páginas de internet o intranet para la comunicación entre los accionistas. A continuación se presentan los resultados específicos para cada área.

Derecho y trato equitativo de los accionistas

No es de extrañar que esta dimensión haya recibido la mejor evaluación, pues la adecuada interacción de los socios es un valor difundido en cualquier cultura corporativa. Sin embargo, los mecanismos formales de comunicación entre accionistas y el plan de sucesión, que son elementos considerados para medir derecho y trato equitativo de los accionistas, requieren mayor atención.

Al ser las empresas encuestadas de propiedad accionaria muy concentrada —la empresa promedio tiene seis accionistas— no han requerido el desarrollo de instrumentos para formalizar la comunicación entre accionistas, quienes en muchos casos tienen responsabilidades administrativas cotidianas en el manejo de la firma. Es probable que ellos no perciban la necesidad de establecer estos mecanismos de comunicación, porque ese proceso de transferencia de información ocurre continuamente.

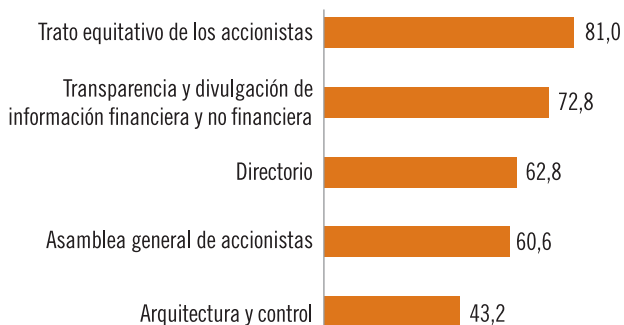
La propiedad concentrada no es un fenómeno exclusivo de Venezuela. Booth y otros (2001), en un estudio sobre la estructura de capital en mercados emergentes, encontraron que la concentración de la propiedad es característica de países donde es difícil hacer valer el derecho de los accionistas. Estos accionistas probablemente serán reacios a abrir sus capitales a terceros, en la medida en que sientan pérdida de control sobre la propiedad.

La ausencia de planes formales de sucesión es un problema común en empresas latinoamericanas. Por ejemplo, en un estudio realizado por Banamex en 2008 con una muestra de 322 compañías familiares mexicanas, se encontró que apenas el veinte por ciento contaba con un plan de sucesión, de las cuales el 14 por ciento tenía un plan de sucesión formal (Deloitte, 2010).

Para Nordqvist y otros (2013) suponer que toda empresa debería tener un plan de sucesión es probablemente

Grado de cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas

(porcentajes)



ignorar que la sucesión no es solo la transmisión de responsabilidades de una generación a otra o de un grupo de accionistas a gerentes profesionales. La sucesión puede ser vista también como la transferencia de acciones de un grupo de dueños salientes (que desinvierten) a terceros sin vinculación económica o familiar con los salientes. En ese contexto lo que convencionalmente se entiende como plan de sucesión carece de sentido.

Asamblea general de accionistas

Esta dimensión obtuvo la cuarta calificación de cumplimiento global. En condiciones de propiedad concentrada, cuando con mucha frecuencia los accionistas son los administradores del negocio, no es de extrañar que un 44 por ciento de las empresas no usen la asamblea general de accionistas como instancia para

La concentración de la propiedad es característica de países donde es difícil hacer valer el derecho de los accionistas. Estos accionistas probablemente serán reacios a abrir sus capitales a terceros, en la medida en que sientan pérdida de control sobre la propiedad

ventilar o discutir las decisiones trascendentales del negocio. Sin embargo, la mayoría de estas empresas (83 por ciento) sostiene la posibilidad de que cualquier accionista pueda convocar a juntas o reuniones extraordinarias acerca de cualquier tema de interés común relacionado con la empresa.

Directorio

De acuerdo con los estándares de CAF el directorio debería definir lineamientos estratégicos, delegar su ejecución en la alta gerencia y rendir cuentas a los accionistas, para evitar el solapamiento de funciones entre el directorio y la gerencia de la compañía. En esta dimensión, las empresas de la muestra están a medio camino, pues alcanzaron un 63 por ciento del máximo posible. Al igual que en otras dimensiones del estudio, la existencia de directivos administradores impacta el funcionamiento cotidiano de este órgano de gobierno, porque en la mayoría de los casos los accionistas y la alta gerencia son los mismos actores.

Las empresas encuestadas en general reconocen el papel estratégico del directorio, pero fallan en aspectos asociados a su autogobierno y a la separación de funciones con la alta gerencia. Solamente un tercio de la muestra incluye miembros externos en sus directorios, el 53 por ciento no posee reglamento de funcionamiento, el 23 por ciento evalúa su propia gestión y el 46 por ciento no valora explícitamente el desempeño de la alta gerencia.

La escasa incorporación de directores externos a las directivas de las empresas es un indicador de lo mucho que queda por hacer en el fortalecimiento del gobierno corporativo de las empresas venezolanas. Existe una vasta documentación de los beneficios de la presencia de directores externos en la gestión de las empresas de capital tanto abierto como cerrado. Por ejemplo, Giannetti, Liao y Yu (2015) exponen las ventajas de tener directores externos con experiencia internacional en empresas con acciones tipo A que cotizan en las bolsas de China Continental. Esta experiencia fue posible debido a las políticas de repatriación de ciudadanos chinos con experiencias internacionales relevantes implantadas en 23 provincias del país.

También se encontró que el treinta por ciento de las empresas del presente estudio no definen el plazo de gestión de la junta directiva y solo el 26 por ciento establece límites de periodos de reelección. Solo en el 36 por ciento de los casos, los directores

están obligados a reportar eventuales conflictos de intereses por actividades que realicen con terceros. Por último, el 97 por ciento de las empresas se rigen por los principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela (VEN-NIF), lo cual muestra que cuando existe un requisito legal de adopción las empresas lo cumplen.

Arquitectura y control

Debido a que son múltiples los aspectos vinculados con estructura, políticas y procedimientos, en esta investigación se siguió el criterio de Confecámaras (2012) que evalúa el uso de procesos formales para reclutamiento, remuneración y participación accionaria de los altos ejecutivos de la empresa. Esta dimensión obtuvo un puntaje de 43 por ciento de cumplimiento para las empresas encuestadas, por lo que es el área con peor calificación. El 46 por ciento de las empresas posee procedimientos documentados para reclutar ejecutivos clave y el 63 por ciento tiene políticas formales de fijación de remuneración para esos ejecutivos. Solo en el 15 por ciento de las empresas los altos ejecutivos tienen la posibilidad de comprar o enajenar acciones de la misma empresa en ejercicio de sus funciones por cuenta propia o de terceros.

La base de un buen gobierno corporativo parte de la idea de que los intereses de accionistas y gerentes deben estar alineados. La teoría financiera contemporánea (Jensen y Meckling, 1976) reconoce que, al igual que los accionistas, los gerentes de alto nivel asumen riesgos en la conducción de las empresas, porque si su desempeño es mediocre los gerentes no solamente pierden su empleo sino también reputación en los mercados laborales. Por ello, ese riesgo compartido con los accionistas también tiene que ser remunerado y el mecanismo más directo para lograrlo es facilitar que los gerentes se conviertan en accionistas minoritarios de la corporación para la cual trabajan.

Ninguna de las empresas que participaron en la encuesta manifestó explícitamente el deseo de acudir en un futuro al mercado de capitales para levantar recursos vía venta de acciones. Sin embargo, estas empresas pueden considerarse representativas de la realidad corporativa venezolana, por lo que si el día de mañana empresas similares a estas deciden transitar el camino de la oferta pública de acciones se verán en la obligación de permitir la apertura de su capital a terceros y los candidatos naturales con los cuales comenzar son sus empleados.

Transparencia y divulgación de información financiera y no financiera

En términos prácticos, las empresas estudiadas parecen entender por transparencia la entrega oportuna de información financiera a los accionistas. Además, las empresas realizan un buen trabajo de difundir su misión, visión y valores, por lo cual esta dimensión alcanza la segunda mejor calificación entre las áreas de gobierno corporativo evaluadas.

Estas empresas evitan divulgar información financiera por intranet, como lo hacen habitualmente las empresas de capital abierto. Muchos factores inciden en este comportamiento: el temor a que la información se filtre a terceros (competencia y organismos regulatorios, entre otros) y el hecho de que la propiedad esté concentrada en pocos accionistas, por lo que no se plantean la posibilidad de acceder a esa información de manera diferente.

Se observa con preocupación que el 44 por ciento de las empresas no divulga su política de dividendos. Esto puede deberse a múltiples factores, tales como repartir dividendos de manera esporádica o disfrazar los dividendos como préstamos a los accionistas. Ni los auditores externos ni las instituciones

bancarias ven con agrado estas ambigüedades en la política de dividendos, a tal punto que algunos bancos disminuyen este tipo de préstamos directamente del capital social. La propiedad concentrada en accionistas administradores abre la posibilidad de resolver problemas de manera casuística, en lugar de seguir un protocolo de actuación, como pudiera ser el caso de fraudes contables; al respecto, solo el veinte por ciento de las compañías declara poseer ese protocolo.

La dimensión familiar de las empresas no fue objeto del presente estudio. Sin embargo, se indagó sobre la existencia de un documento de protocolo familiar, que regula las relaciones entre la empresa, sus asociados y la familia. Se encontró que solo el quince por ciento de las compañías analizadas lo poseían, lo cual es una mala señal, porque puede ser un indicador de reticencia de los accionistas a compartir información y abrir sus órganos de gobierno —formales e informales— al escrutinio de relacionados que no son necesariamente accionistas administradores, tales como herederos, cónyuges, padres o hermanos que no trabajan en la organización.

Buen gobierno corporativo: un requisito para el futuro

La bibliografía sobre la creación de mercados de valores orientados a pequeñas y medianas empresas suele destacar los asuntos que deben resolver el Estado y los intermediarios que participarían en su organización. Por ejemplo, para estimular la entrada de nuevas compañías al mercado de valores de un país es necesario asegurar menores costos y facilidades para los emisores, convenios con las entidades participantes en el proceso de emisión, beneficios tributarios para inversionistas, mitigación de riesgos para los inversionistas, fomento y difusión de la cultura financiera, y dictar normas para que las compañías de seguros y fondos de pensiones puedan invertir en el mercado de valores (Mendiola y otros, 2014).

Poco se dice sobre la transformación interna que debe ocurrir en las compañías de capital cerrado que aspiran a ser compañías de oferta pública. A veces se reconoce que, en las primeras de cambio, estas compañías podrían tener problemas para cumplir los estándares de los mercados de capitales tradicionales, por lo que se habla de la simplificación de trámites o de requisitos de información de obligatorio cumplimiento en los primeros años de oferta pública. Ahora bien, una salida exitosa a bolsa va más allá de cubrir estándares o producir información financiera de calidad. Implica también abrir la mente de los accionistas a la realidad de que van a existir nuevos grupos de intereses a los cuales hay que rendir cuentas y hacerles partícipes de las decisiones fundamentales.

La adecuada atención de los grupos de intereses obligará a las empresas venezolanas que deseen cotizar en bolsa a emprender una variedad de acciones en el ámbito del gobierno corporativo. Por ejemplo, deberán aumentar la participación de directores externos independientes en las juntas directivas. Ello requiere, a su vez, identificar potenciales directores externos, definir incentivos para que tengan interés en participar en las juntas y establecer mecanismos para que esa participación contribuya a la generación de valor, la profesionalización de las prácticas gerenciales y, en general, a la transparencia y adecuada rendición de cuentas. Adicionalmente, es pertinente introducir en la cultura corporativa un claro entendimiento de las funciones de la asamblea general de accionistas, la junta directiva y la alta gerencia, para evitar vacíos de control y solapamiento de funciones que pudieran afectar el buen desempeño de una empresa.

La apertura a bolsa puede ser la oportunidad para que las empresas rompan paradigmas acerca de su funcionamiento. Es necesario, particularmente en el caso de empresas familiares,

conciliar los planes de sucesión con la entrada de nuevos grupos de accionistas que pueden no solo reforzar económicamente la empresa sino también traer consigo experiencias, redes de relaciones, fuentes de financiamientos y posibilidades de expansión

Una salida exitosa a bolsa va más allá de cubrir estándares o producir información financiera de calidad. Implica también abrir la mente de los accionistas a la realidad de que van a existir nuevos grupos de intereses a los cuales hay que rendir cuentas y hacerles partícipes de las decisiones fundamentales

para asegurar el crecimiento económico y la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Asegurar el cumplimiento de los estándares de gobierno corporativo es una tarea que reposa en manos de quienes dirigen las empresas. Pero es necesario que el Estado cree las condiciones para que se respeten los derechos de propiedad de los distintos grupos de intereses. ■

Nota: este trabajo no habría sido posible sin el auspicio del Grupo de Empresas de Econoinvest y la valiosa colaboración de los siguientes estudiantes de las maestrías del IESA: Adriana Capote, Rafael Ponce, Alberto Rincones, Miguel Rondón, Hugo Urdaneta, Jesús Ramírez, Gonzalo Fernández, Miguel Sánchez, Carlos Crisóstomo, José Rosales, Daniel Requiz, Christian Caicedo, Raúl Beltrán y Federico Federico.

REFERENCIAS

- Booth, L., Aivazian, V., Demircuc-Kunt, A. y Maksimovic, V. (2001): «Capital structures in developing countries». *The Journal of Finance*. Vol. 56. No. 1.
- CAF (2005): «Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo». <https://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>.
- CAF (2006): «Nuevo software de gobierno corporativo». <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2006/05/nuevo-software-de-gobierno-corporativo>.
- CAF (2010): «Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado: manejo empresarial eficiente y transparente». <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/561>.
- CAF (2013): «Lineamientos para un código de gobierno corporativo latinoamericano». Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Confecámaras (2012): «Implementación de gobierno corporativo en sociedades cerradas». Bogotá: Red de Camaras de Comercio.
- Deloitte (2010): «Plan de sucesión». Boletín de Gobierno Corporativo: deloitte.com/mx.
- Giannetti, M., Liao, G. y Yu, X. (2015): «The brain gain of corporate boards: evidence from China». *The Journal of Finance*. Vol. 70. No. 4.
- González, E. (2000): «Análisis ético del Informe Cadbury: aspectos financieros del gobierno de las sociedades». *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. No. 5.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure». *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. No. 4.
- KPMG (2012): «Gobierno corporativo». KPMG México: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/servicios/asesoria/administracion-de-riesgos/auditoria-interna-riesgo-cumplimiento/gobierno-corporativo.html>.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Chuica, S., Palacios, R., Peralta, M., Rodríguez, J. y Suárez, E. (2014): «Factores críticos de éxito para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las pymes en el Perú». *Serie Gerencia para el Desarrollo*. No. 40. Lima: ESAN.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M. y Hellerstedt, K. (2013): «An entrepreneurial process perspective on succession in family firms». *Small Business Economics*. Vol. 40. No. 4. DOI: [dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4](https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4).
- OCDE (2004): «Principios de gobierno corporativo de la OCDE». París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.
- Sheridan, T. y Kendall, N. (1992): *Corporate governance: an action plan for profitability and business success*. Londres: Financial Times y Pitman Publishing.

¿SIRVEN LOS PLANES DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS?

Cuando los planes de incentivos incluyen recompensas intrínsecas y extrínsecas se crea un efecto agregado sobre la motivación de los empleados que potencia su desempeño y mejora los resultados del negocio.

Eduardo Quevedo Peñuela

UNO DE LOS RETOS de la gerencia es mantener la motivación de los colaboradores a fin de asegurar que su desempeño y productividad redunden en el logro de objetivos de negocio acordes a las expectativas de los dueños, accionistas y demás grupos de intereses. La motivación puede ser intrínseca —completar una tarea por la satisfacción que provee (Albrecht, 2016)— o extrínseca, cuando una actividad se desempeña como resultado de influencias tales como recompensas, castigos e incentivos.

Existe un debate sobre el efecto de las recompensas extrínsecas sobre la motivación. Autores como Alfie Kohn (1993) y Daniel Pink (2009) proponen un nuevo modelo motivacional basado en la motivación intrínseca. Cuestionan las recompensas extrínsecas, administradas bajo la figura de planes de incentivos, con el argumento de que socavan la motivación, la creatividad y el desempeño de los trabajadores, principalmente en labores cognoscitivas o intelectuales. Sus conclusiones se basan en estudios de laboratorio realizados con niños o estudiantes expuestos a situaciones ajenas al trabajo y en períodos muy cortos (mayormente en minutos). Sin embargo, no han dejado de crear revuelo entre los profesionales dedicados al diseño de estrategias de compensación y beneficios acerca del papel de los planes de incentivos como elementos de la recompensa total.

¿Qué pasaría, por ejemplo, con los planes de incentivos para la fuerza de ventas o los planes de incentivos gerenciales? ¿Deberían desecharse las recompensas extrínsecas y considerar únicamente recompensas intrínsecas como la autonomía, la maestría y el propósito, como sugiere Pink? ¿Es cierto que las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación y por ende el desempeño de los trabajadores, pues desvían el foco hacia el logro del incentivo en lugar del cumplimiento de la labor? ¿Son excluyentes las recompensas intrínsecas y extrínsecas? Desde otra perspectiva se argumenta que las recompensas extrínsecas no van en detrimento de la motivación intrínseca y que «la motivación total es una función de la motivación externa más la interna, y la motivación extrínseca no puede ser ignorada» (Ledford, Gerhart y Fang, 2003: 19).

Eduardo Quevedo Peñuela, socio director de Job Price Consulting.

Pruebas a favor de las recompensas intrínsecas

Pink (2009) cita en su libro el estudio experimental realizado por Harry Harlow y sus colaboradores en 1949, quienes sometieron a ocho monos a la tarea de armar un rompecabezas durante dos semanas. El estudio mostró que los monos consiguieron la manera de descifrar el rompecabezas y lo hacían cada vez en menor tiempo, sin ningún tipo de recompensa extrínseca. Lo hacían por la satisfacción de completar la tarea, lo que producía una recompensa intrínseca. Posteriormente, al ofrecer comida a los monos como recompensa por resolver el rompecabezas, los investigadores observaron que el desempeño disminuyó: cometían más errores y lo resolvían con menor frecuencia. Concluyeron que la persistencia en completar la tarea era un impulso tanto o más fuerte que los impulsos biológicos, o incluso las recompensas extrínsecas, que tenían un efecto disruptivo sobre el desempeño.

Edward Deci (1971) investigó el fenómeno de la motivación mediante un experimento con 24 estudiantes de psicología, divididos en dos grupos: doce en un grupo experimental y doce en un grupo control. La tarea consistía en armar un rompecabezas en tres sesiones de trece minutos cada una. En la segunda sesión el grupo experimental recibió un incentivo, y en la tercera se eliminó el incentivo; además, en una mesa fueron colocados modelos impresos de las distintas configuraciones que debían construir así como revistas y periódicos. Durante los trece minutos, los participantes disponían de ocho minutos en los cuales podían escoger libremente a qué actividad dedicarse (armar el rompecabezas o leer las revistas y periódicos), observados por el investigador a través de un espejo unidireccional ubicado en un cuarto contiguo. El desempeño de cada grupo fue medido por el tiempo que invirtieran los participantes en armar los modelos en el periodo de ocho minutos libres.

Los resultados mostraron que en el grupo experimental el desempeño aumentó cuando fue introducido el incentivo en la segunda sesión, pero disminuyó al ser removido en la tercera sesión. En el grupo control, al que no se le administró incentivo alguno, el desempeño aumentó entre la primera la tercera sesión. Deci (1971) concluyó que las recompensas extrínsecas disminuían la motivación intrínseca, pues el desempeño del grupo experimental fue menor que el del grupo control. Los hallazgos de este tipo de investigaciones —aunque ajenas a las situaciones reales de trabajo— han servido de base para la idea de que las recompensas extrínsecas tienen un efecto perjudicial en la motivación.

Pruebas a favor de las recompensas extrínsecas

Los hallazgos de investigaciones en situaciones reales de trabajo indican que con la introducción de recompensas extrínsecas se produce un incremento de la productividad, en algunos casos de hasta treinta por ciento (Rynes, Gerhart y Parks,

2005). Incluso se ha registrado un aumento del desempeño de trabajadores que antes de la medición eran considerados menos productivos, hasta alcanzar el desempeño esperado. En cuanto al momento en el que deben administrarse las recompensas (antes o durante la medición del desempeño), se ha observado un efecto positivo de pequeño a moderado sobre el desempeño cuando son administradas durante el periodo de medición, y negativo moderado cuando son administradas antes de la medición. Estos resultados fueron reportados por Uco Wiersma (1992), quien analizó 23 estudios sobre recompensas extrínsecas en dinero con adultos.

No hay pruebas del efecto perjudicial de las recompensas extrínsecas sobre la motivación o el desempeño. Pero en algunos estudios sí se ha encontrado una correlación positiva entre incentivos financieros y resultados (Jenkins, Gupta, Mitra y Shaw, 1998). De igual manera, las recompensas extrínsecas incrementan el desempeño en 32 por ciento en comparación con 24 por ciento del reconocimiento social y 20 por ciento de la realimentación, cuando se administran por separado, según los resultados de un estudio realizado en la división de operaciones de una empresa manufacturera con más de 7.000 trabajadores en un área metropolitana de Estados Unidos, encargada de procesar y enviar estados de cuentas de tarjetas de crédito a sus clientes de los sectores financieros, minoristas y de comercio electrónico (Stajkovic y Luthans, 2001). La influencia del mecanismo de establecimiento de objetivos en un plan de incentivos en la motivación de los trabajadores será mayor mientras más riguroso y explícito sea (Eisenberger, Pierce y Cameron, 1999).

También se ha encontrado que cuando se administran recompensas intrínsecas y extrínsecas, en conjunto, durante tres meses o más, se produce un efecto agregado sobre la motivación. Peterson y Luthans (2006) analizaron el impacto de recompensas financieras y no financieras sobre los resultados en 21 establecimientos de una empresa de comida rápida. Se observó un incremento del desempeño de los trabajadores (en indicadores tales como utilidad, tiempo de atención al cliente y disminución del índice de rotación), después de recibir incentivos financieros, reconocimiento social y realimentación sobre el desempeño (Peterson y Luthans, 2006).

Según Ledford y colaboradores (2013: 18) «los empleados pueden estar motivados por las recompensas intrínsecas y extrínsecas al mismo tiempo o por ninguna, y un tipo de motivación puede ser independiente del otro». Se han realizado «más de 100 estudios sobre este tema en el laboratorio y en ámbitos aplicados, derivados de los campos de psicología, negocios, educación y economía» (Ledford y otros, 2013: 24). La conclusión es que las recompensas extrínsecas no reducen la motivación intrínseca. Más aún, se ha encontrado una correlación positiva entre el pago por desempeño y la motivación intrínseca; es decir, una relación directa entre ambas variables (Fang y Gerhart, 2011).

Los empleados pueden estar motivados por las recompensas intrínsecas y extrínsecas al mismo tiempo o por ninguna, y un tipo de motivación puede ser independiente del otro

En busca de la fórmula de la motivación

Luego de revisar las pruebas de detractores y promotores de las recompensas extrínsecas, puede argumentarse que las recompensas extrínsecas tienen un efecto positivo sobre la motivación y, acompañadas de recompensas intrínsecas, producen un efecto agregado sobre la motivación total. Las afirmaciones de Kohn (1993) y Pink (2009) se basan, principalmente, en los resultados de estudios realizados con niños y estudiantes.

Concentrarse exclusivamente en recompensas intrínsecas y dejar de lado las extrínsecas puede traer consecuencias negativas para el desempeño organizacional y los resultados de negocio

Mientras que, según estudios sobre el efecto de las recompensas extrínsecas en situaciones reales de trabajo, los planes de incentivos —como elementos de la recompensa total— son herramientas efectivas para motivar a los trabajadores a alcanzar grados crecientes y sostenidos de desempeño a lo largo del tiempo que contribuyan al éxito del negocio.

La motivación óptima es una combinación de recompensas intrínsecas y extrínsecas. No es una discusión de «una o la otra». La importancia de las recompensas intrínsecas es indiscutible. Sin embargo, concentrarse exclusivamente en recompensas intrínsecas y dejar de lado las extrínsecas puede traer consecuencias negativas para el desempeño organizacional y los resultados de negocio.

Algunos aún se preguntarán si los planes de incentivos son herramientas útiles en el contexto venezolano actual, y definitivamente la respuesta es sí. Hoy más que nunca, ante un entorno de altos costos laborales fijos, con dificultades en la cadena de abastecimiento y fuga de talento, es necesario crear condiciones que motiven a los colaboradores y refuercen el nexo existente entre los resultados individuales y los resultados del negocio con una retribución al desempeño que exceda las expectativas.

Un ejemplo de ello lo proporciona la experiencia de una empresa global ubicada en Caracas, durante el primer trimestre de 2016, que otorgó un reconocimiento en acto público a los mejores vendedores que superaron el objetivo de ventas del año anterior con un viaje al exterior por una semana, en el cual se reunieron los mejores vendedores de la empresa y compartieron sus experiencias con sus pares de otros países. Además, cada colaborador podía ir acompañado de algún ser querido. Este plan, llamado «los campeones», formaba parte del plan de incentivos de la fuerza de ventas de esa empresa, que contenía un componente monetario bajo la figura de incentivo a las ventas que se cancelaba mensualmente si se consideran indicadores claves de desempeño como cumplimiento de la cuota de ventas y cumplimiento del plan de visitas a clientes, entre otros. Al final de año se elegían los tres mejores vendedores de todas las categorías de productos de la empresa que a lo largo del año habían demostrado el mejor desempeño, y eran reconocidos como «los campeones». Uno de los colaboradores, quien también había ganado el premio el año anterior, agradeció y resaltó el hecho de que la empresa le diera nuevamente esa oportunidad, no solo por el viaje sino también por representar a la operación de Venezuela y demostrar que, a pesar de las dificultades que atraviesa el país, se puede ser exitoso y motivar a sus compañeros de trabajo a dar lo mejor de ellos en el desempeño de sus funciones. Además, reconoció el esfuerzo económico que realizaba la empresa y destacó la labor del líder de su equipo por acompañarlo y darle realimentación oportuna a lo largo del año. Ciertamente, el evento tuvo una carga emotiva importante.

Otra experiencia es la de una empresa del sector consumo masivo. Cercano a la fecha del pago del bono gerencial, la empresa realizó un evento llamado «la cascada», que consistía en un viaje con todos los líderes de las áreas de negocio y las áreas de apoyo durante cuatro días a algún sitio dentro o fuera del país. En el evento participaron unas 200 personas. En el primer día del viaje se presentó el logro de los objetivos de ventas y rentabilidad planeados en el año anterior —en los cuales se basaba el pago del incentivo— se otorgaron reconocimientos individuales a los colaboradores que habían dado «la milla extra» y se comunicaron los objetivos para el año en curso, los cuales eran llamados «sueños». Durante el segundo y el tercer día se impartieron charlas de mejora de habilidades gerenciales, trabajo en equipo y habilidades personales. Finalmente, en la última noche se realizó una celebración temática para cerrar el evento. «La cascada» tenía un alto impacto motivador en los asistentes, que agradecían que, más allá del viaje y la celebración, la empresa se ocupara de proveerles de oportunidades para crecer personal y profesionalmente, además de fomentar el trabajo en equipo y retribuirles su contribución.

Estos son casos de éxito en los cuales el plan de incentivo, acompañado de otros mecanismos como el reconocimiento social y la realimentación constructiva, produce un efecto agregado en la motivación de los colaboradores e impacta los resultados del negocio. Es cierto que el país atraviesa una de las crisis económicas, políticas y sociales más agudas de la historia contemporánea, que las empresas operan en un entorno que las fuerza a ejecutar estrategias de contención y que la capacidad financiera de algunas no les permitirá hacer inversiones como las emprendidas por las empresas aludidas en estos casos. Pero, más allá de la forma y los elementos «colaterales» agregados al plan de incentivos, el mensaje clave es que el talento humano de las empresas se encuentra bastante exigido y es el motor que las mantiene en marcha. Por lo tanto, reconocer el trabajo bien hecho es hoy vital para atraer, retener e inspirar al talento. Los planes de incentivos son herramientas clave para ello. ■

REFERENCIAS

- Albrecht, C. (2015): «Why Daniel Pink is wrong about sales compensation». <https://www.linkedin.com/pulse/why-daniel-pink-wrong-sales-compensation-chad-albrecht>
- Deci, E. (1971): «Effect of externally mediated rewards on intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 18. No. 1.
- Eisenberger, R.; Pierce, D. y Cameron, J. (1999): «Effects of rewards on intrinsic motivation». *Psychological Bulletin*. American Psychological Association. Vol. 125. No. 6.
- Fang, M. y Gerhart, B. (2011): «¿Does pay for performance diminish intrinsic interest?». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23. No. 6.
- Jenkins, G. D.; Gupta, N.; Mitra, A. y Shaw, J. (1998): «¿Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83. No. 5.
- Kohn, A. (1993): *Punished by rewards*. Nueva York: Houghton Mifflin.
- Ledford, G.; Gerhart, B. y Fang, M. (2013): «Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: more smoke than fire». *World at Work Journal*. Vol. 22. No. 2.
- Peterson, S. y Luthans, F. (2006): «The impact of financial and non-financial incentives on business-unit outcomes over time». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91. No. 1.
- Pink, D. (2009): *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Nueva York: Penguin.
- Quevedo, E. (2016): «¿Por qué Daniel Pink y Alfie Kohn están equivocados respecto a los planes de incentivo?». Tesis de grado de la Maestría en Administración. Caracas: IESA.
- Rynes, S.; Gerhart, B. y Parks, L. (2005): «Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance». *Annual Review of Psychology*. Vol. 56.
- Stajkovic, A.; Luthans, F. (2001): «Differential effects of incentive motivators on work performance». *The Academy of Management Journal*. Vol. 44. No. 3.
- Wiersma, U. (1992): «The effect of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 65. No. 2.

EL RETO

DE MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS CLÍNICAS VENEZOLANAS

Raúl Aular

La clínica tradicional venezolana es un tipo de organización particular, cuyas características la diferencian del resto de las organizaciones prestadoras de atención médica. Muchas clínicas atraviesan procesos de cambio organizacional, cuyo éxito podría verse afectado si intentan enfrentarlos con los sistemas de gobierno corporativo e incentivos vigentes.

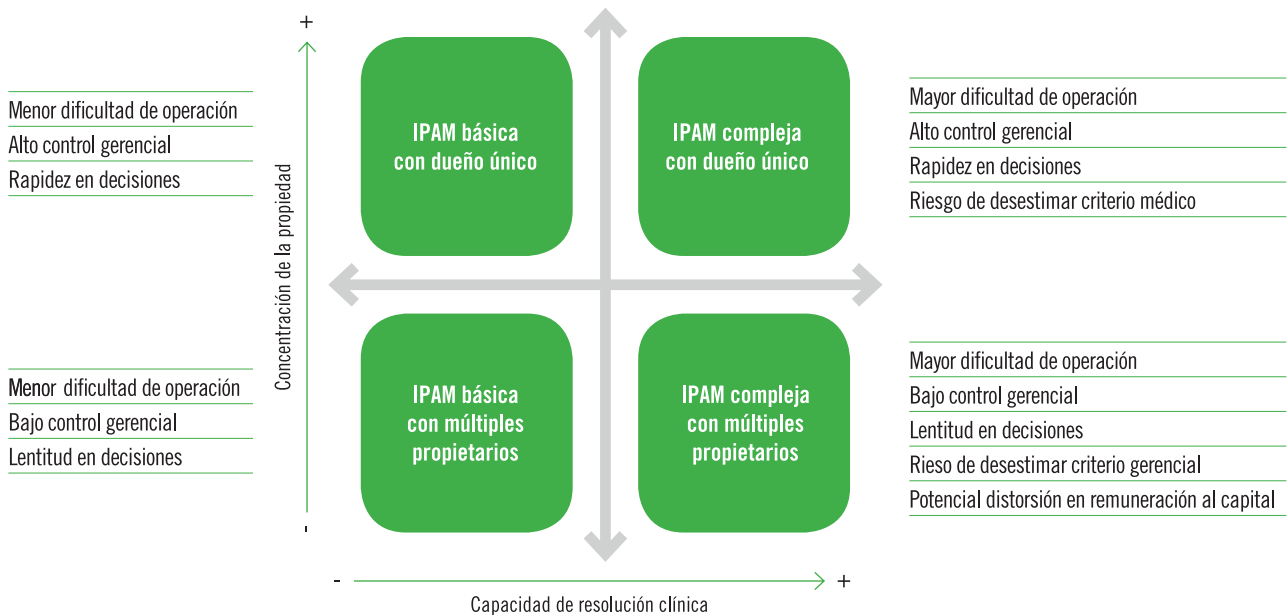
¿QUÉ ES una clínica tradicional venezolana? Es muy fácil averiguarlo. Con preguntar a personas de clase media de las principales ciudades del país cuáles son las clínicas de mayor tradición en su entorno urbano, se puede obtener una lista de organizaciones cuyo nombre está grabado en la mente de la gente desde hace varias generaciones. Son clínicas que han alcanzado considerable envergadura, realizan procedimientos de gran complejidad, donde nacen los hijos de los hijos de los hijos de orgullosos bisabuelos. Son espacios muy conocidos donde se ha practicado (y aún se practica) buena medicina y representan un importante porcentaje de la oferta de camas de clínicas privadas. Muchas de estas organizaciones, a pesar de su historia, capital de marca, envergadura, complejidad operativa e importancia socioeconómica, enfrentan una compleja crisis generacional de difícil manejo con los mecanismos de gobierno corporativo que las han llevado desde su fundación hasta la actualidad.

La clínica tradicional venezolana es un tipo de organización que puede encontrarse en todo el país, con historia similar, estilo gerencial común y sistemas de incentivos diseñados para un entorno muy diferente del actual. La disociación entre las exigencias del entorno actual y los mecanismos de gobierno corporativo, sistemas de incentivos y estilo gerencial que prevalecen desde hace décadas no solo afecta el desempeño de estas complejas organizaciones sino que puede llegar a comprometer su sostenibilidad a largo plazo. Por ello, es fundamental comprender este fenómeno y emprender las acciones pertinentes para conservar estos valiosos y escasos activos con los cuales cuenta la sociedad venezolana.

El primer paso para entender el problema es diferenciar y caracterizar a la clínica tradicional dentro de la amplia gama de instituciones prestadoras de atención médica (IPAM). Para ello, estas instituciones pueden ser clasificadas según dos dimensiones: 1) el grado de concentración de la propiedad y 2) su capacidad de resolución clínica. De esta manera pueden distinguirse cuatro categorías que permiten entender mejor la dinámica operativa y los incentivos con los cuales funcionan estas instituciones.

Raúl Aular, profesor invitado del IESA / @raulaulardr

Una tipología de instituciones prestadoras de atención médica (IPAM)



La concentración de la propiedad se refiere a la distribución de las acciones entre los propietarios; es decir, si la propiedad está dispersa entre múltiples socios, típicamente médicos, o si, por el contrario, la propiedad se concentra en pocas manos. La capacidad de resolución clínica representa el grado de complejidad clínica de los procedimientos (tanto diagnósticos como terapéuticos) que realizan las instituciones. Un centro que realiza solamente consultas médicas y algunos estudios paraclínicos de escasa complejidad (como el laboratorio clínico básico) es una institución médica con baja capacidad de resolución; si, por el contrario, el centro realiza procedimientos quirúrgicos complejos y estudios paraclínicos

Un aspecto que puede cambiar radicalmente el gobierno corporativo de una clínica tradicional es un incremento rápido de la concentración de la propiedad

avanzados, y ofrece servicios de hospitalización, terapia intensiva, banco de sangre, etc., es una institución médica con gran capacidad de resolución. Si se crea una matriz a partir de cada dimensión, en un eje cartesiano se pueden identificar cuatro tipos de IPAM: 1) básica con múltiples propietarios, 2) básica con dueño único, 3) compleja con dueño único y 4) compleja con múltiples propietarios. La clínica tradicional pertenece a esta última categoría: es típicamente una institución médica compleja con múltiples propietarios.

La clínica tradicional es típicamente una organización que ha evolucionado hasta alcanzar una gran capacidad de resolución. Generalmente, cuenta con servicios de imágenes muy completos, quirófanos que permiten la realización de cirugías de gran complejidad, terapia intensiva, banco de sangre, múltiples especialidades médicas, emergencia y servicios especiales. Algunas fueron concebidas y fundadas con esa capacidad de resolución y otras han evolucionado e incorporado progresivamente servicios a lo largo de su historia. Las instituciones médicas con altos grados de resolución y dispersión de la propiedad presentan características que las diferencian de las que se encuentran en los demás cuadrantes:

- **Mayor dificultad de operación.** Es lógico esperar que a mayor capacidad de resolución mayor complejidad operativa. Típicamente, el funcionamiento de una clínica tradicional implica manejar una operación de hotelaría, equipos de tecnología avanzada en múltiples especialidades, operación durante las 24 horas del día los 365 días del año, gran número de empleados distribuidos en turnos de guardias por 24 horas, inventario valioso con fechas de vencimiento, múltiples procesos administrativos y contables requeridos para la interacción con las empresas aseguradoras y el hecho de que la principal fuerza laboral está constituida por profesionales de cuarto nivel que no son empleados sino accionistas.
- **Bajo control gerencial y riesgo de desestimar el criterio gerencial.** El control de una clínica tradicional está normalmente a cargo de una junta directiva que se mantiene en el ejercicio de sus funciones por períodos relativamente cortos y es elegida entre los médicos socios. Es esa junta la que interactúa con el equipo gerencial y administrativo, integrado por profesionales contratados. La junta directiva no actúa como la junta de una compañía mercantil cualquiera, que asume papeles de dirección y guía estratégica pero no participa en la operación del negocio. En una clínica tradicional venezolana, la junta está constituida por médicos que ejercen su profesión en la institución, de manera que participan no solo en la gerencia de la organización sino también en su operación diaria. La figura del presidente ejecutivo raramente existe y, en la mayoría de los casos, es asumida por el presidente de la junta directiva que suele ser un médico muy prestigioso con una agenda sumamente comprometida con la atención de sus pacientes. Cuando se designa un gerente general, normalmente es un profesional empleado por la institución que no puede tomar decisiones sin la aprobación de la junta directiva o, al menos, de su presidente. Este manejo de las funciones gerenciales crea una organización en la cual se da preeminencia a los criterios médico-clínicos en las decisiones y se desestiman, con frecuencia poco recomendable, los criterios gerenciales y de control administrativo que son de uso común en cualquier otra industria.

- **Lentitud en las decisiones.** Dado el control directo que ejerce la junta directiva en la operación del negocio y si se considera el hecho de que la junta está constituida por médicos, con una agenda muy comprometida con la atención de sus pacientes, puede esperarse que los procesos de decisiones sean lentos, requieran múltiples consultas y estén sujetos no pocas veces al veto de algunos accionistas (lo cual puede hacerlos aún más lentos).
- **Potencial distorsión en la remuneración del capital.** La clínica tradicional es una organización con distribución atomizada de la propiedad, en manos de decenas o centenas de médicos accionistas que ejercen la profesión en la institución y normalmente tienen igual participación. A pesar de que en su mayoría estas organizaciones están constituidas bajo la figura de compañía anónima, sus sistemas de incentivos suelen acercarlos a la dinámica de las cooperativas. Como los socios trabajan en la institución y, además, constituyen la fuerza laboral más relevante y el impulsor determinante de los ingresos, los resultados financieros del negocio dependen de forma directa y fundamental del volumen, la calidad y el tipo de relación profesional que los médicos mantengan con la institución. Según las reglas que rigen a las compañías anónimas, los resultados del ejercicio fiscal deben ser distribuidos entre los socios en proporción a su participación accionaria. En una clínica tradicional venezolana las utilidades deben entonces repartirse en partes iguales, pues los médicos socios tienen usualmente igual participación. Ahora bien, pueden observarse diferencias abismales en las contribuciones de los socios a la generación de la utilidad final. Algunos médicos con especialidades quirúrgicas y gran número de pacientes contribuyen enormemente, mientras que otros con pocos pacientes o prácticas profesionales ajenas a la institución pueden tener contribuciones nulas o incluso negativas. Esta situación de contribución asimétrica a los resultados, sin posibilidad de exigir contribuciones equilibradas, crea incentivos para que los beneficios derivados de la remuneración al capital invertido por cada socio sean captados por vías distintas a la normal distribución de dividendos a partir de la utilidad final de la compañía.

¿Cómo afectan los sistemas de gobierno e incentivos típicos de las clínicas tradicionales venezolanas su desempeño y viabilidad? ¿Qué puede hacerse para adecuar esos sistemas con el fin de realizar todo el valor potencial «atrapado» en estas valiosas organizaciones?

Cada organización es distinta, tiene sus particularidades que la hacen única. Por ello, no hay diagnósticos universales, soluciones mágicas ni recetas milagrosas. Cada organización debe ser considerada individualmente, en toda su complejidad. En medicina se dice: «No hay enfermedades sino enfermos». La caracterización propuesta constituye un intento de crear un marco conceptual que permita hablar un lenguaje común, fácilmente entendible, y simplificar la complejidad de la realidad.

La ubicación de la clínica tradicional en la matriz de caracterización de las IPAM sugiere que sus principales problemas se encuentran directamente asociados con la eficiencia de los procesos de decisiones y la calidad de sus decisiones. En las clínicas tradicionales se encuentran elementos formales que pueden ser modificados y adecuados, si se los revisa y rediseña, y elementos informales —derivados del sistema de incentivos y las relaciones de poder dentro de cada or-

ganización— que no son fácilmente modificables mediante cambios formales en los procesos.

Un aspecto que puede cambiar radicalmente el gobierno corporativo de una clínica tradicional es un incremento rápido de la concentración de la propiedad, que traslade a la organización hacia el cuadrante superior derecho de la matriz. Por ejemplo, si se produjera una compra de acciones a un importante porcentaje de los médicos propietarios originales, hasta que un pequeño grupo o una sola persona lograra el control de la compañía, inmediatamente la dinámica de poder e in-

En las clínicas tradicionales venezolanas se da preeminencia a los criterios médico-clínicos en las decisiones y se desestiman, con frecuencia poco recomendable, los criterios gerenciales y de control administrativo que son de uso común en cualquier otra industria

centivos podría cambiar. Sería una organización diferente, sin algunos de los problemas típicos de las clínicas tradicionales; pero con nuevos problemas, correspondientes a su nueva naturaleza. Existen ejemplos de clínicas que han experimentado concentraciones de propiedad, mediante la compra de acciones a médicos socios originarios que las venden por razones de diversa índole (necesidad financiera, cambio de lugar de trabajo, retiro del ejercicio profesional...). En estos casos suelen ocurrir conflictos entre los nuevos socios mayoritarios (y sus nuevos equipos gerenciales), y los médicos socios minoritarios que no venden sus acciones. Tales conflictos se deben a que comienza a desarrollarse un profundo cambio organizacional que afecta no solo los procesos sino también el estilo gerencial, los valores compartidos, la estrategia, el personal y otros elementos organizacionales.

Es un reto para las clínicas tradicionales mejorar la calidad de las decisiones, aumentar la eficiencia de los procesos de decisión y alinear los sistemas de incentivos de los médicos socios con los de la organización como un todo mientras, al mismo tiempo, se mantiene una distribución atomizada de la propiedad. Muchas de estas complejas organizaciones enfrentan hoy ese reto, pues intentan mantener los mecanismos vigentes de gobierno corporativo con los cuales fueron fundadas; sin embargo, esto, quizá, no sea posible para la mayoría. En este proceso, cada organización debe aprovechar sus fortalezas y cuidarse de sus debilidades. Pero es necesario que la identificación de fortalezas y debilidades se haga con mucha honestidad y con el bien de la organización en la mira, aun cuando se perciba la posibilidad de tocar intereses individuales o de grupos que pudieran verse afectados.

Las clínicas tradicionales venezolanas son organizaciones de gran complejidad, con una vinculación extraordinaria con su entorno urbano, que han creado un importante capital de marca, constituyen activos de una importancia socioeconómica difícil de exagerar y representan buena parte de la capacidad de atención médica con la que cuenta el país. Muchas de estas valiosas instituciones surgieron como consecuencia del espíritu emprendedor de sus médicos fundadores, en otro entorno social, económico, tecnológico y cultural. Empezar hoy procesos de cambio organizacional ambiciosos, para adaptarlas a las nuevas realidades y desbloquear el inmenso valor potencial que poseen, puede ser una de las tareas más estimulantes que tenga este sector por delante. ■

Los derroteros derrotados del populismo venezolano

FRANCISCO SÁEZ ■ Profesor del IESA

Venezuela enfrenta una coyuntura histórica. La pregunta es si los elementos que la han conducido hasta esa encrucijada actuarán de la misma manera o si, por el contrario, la sociedad tomará fuerzas para replantear su futuro con una nueva estrategia. El tiempo apremia y la economía parece recordar el título de aquella vieja película del spaghetti western: «Dios perdona, yo no».

«EL QUE PERSEVERA, no alcanza» pudiera ser la máxima de William Henry Schmidt, el minero que, aislado del mundo en una pequeña cabaña en el desierto de Arizona en 1902, decidió cavar un túnel de más de 800 metros de longitud en la roca viva, para acortar el camino al pueblo más cercano. Después de 38 largos años, en un esfuerzo colosal que implicó extraer más de 400 kilogramos diarios de piedra con herramientas rudimentarias, Schmidt falleció sin ver culminada su labor. La biografía de este aventurero, cuya faraónica obra realizada en solitario terminó como un pequeño rincón para turistas y curiosos en medio de una tierra yerma, no deja de causar cierta tristeza. Ilustra cómo la vida de un ser humano puede consumirse en la búsqueda de una utopía, para la cual ni el esfuerzo ni la determinación pueden asegurar el éxito.

Este tipo de comportamientos, alejado de toda racionalidad y lógica aparente, en ocasiones puede extenderse a toda una sociedad. Por ejemplo, en el ámbito de la economía, se observa con frecuencia que los errores de política se suceden en una especie de ritornelo: se rescatan estrategias fracasadas, sin más argumento que «porque sí», en un intento de que las malas políticas se conviertan en buenas, simplemente por el hecho de insistir en ellas. Tal vez las más icónicas de estas políticas sean los controles de precios y cambios, que aparecen y desaparecen a lo largo de la historia de Venezuela con sorprendente regularidad.

Pero esta no es la única manera de emular el pasado. La inacción, en sí misma, que permite el mantenimiento de estructuras institucionales atrasadas y obsoletas, favorece la repetición de la historia; al contrario de como sugería Marx, no como comedia, sino como tragedia. De igual modo, mecanismos poco transparentes y procesos presupuestarios viciados, que si cambian es para peor, conducen por caminos transitados, cuyo único destino posible es el fracaso y la frustración.

Tal vez por esta razón, al estudiar la naturaleza de estos fenómenos circulares, el fallecido economista alemán Rudiger Dornbusch, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, clamaba por el desarrollo de una teoría de «la economía del arrepentimiento». Algo que ayudara a entender, desde una perspectiva económica, la racionalidad tras el comportamiento del fumador o el suicida.

Ahora bien, si en vez de individuos se consideran colectivos humanos, la comprensión de estos comportamientos, patologías o sesgos psicológicos se torna un tanto más compleja. Entre otras cosas, porque es necesario saber cómo aprenden las sociedades y en cuáles circunstancias logran transmitir sus experiencias a las siguientes generaciones, a fin de evitar repetir los errores del pasado; un requisito indispensable para el progreso. La respuesta a esta interrogante no es trivial. En un influyente libro titulado *La macroeconomía del populismo*, Dornbusch y el economista chileno Sebastián Edwards se refieren a la historia de América Latina en los siguientes términos:

Una y otra vez, en un país como en otro, los gobernantes han aplicado programas económicos que recurren en gran medida al uso de políticas fiscales y crediticias expansivas, y a la sobrevaluación de la moneda para acelerar el crecimiento y redistribuir el ingreso. Al aplicar estas políticas, por lo general no ha habido preocupación por la existencia de restricciones fiscales o cambiarias. Después de un breve período de crecimiento y recuperación económicos, surgen cuellos de botellas que provocan presiones macroeconómicas insostenibles y que finalmente conducen al derrumbe de los salarios reales y graves dificultades de la balanza de pagos. El resultado de estos experimentos ha sido generalmente una inflación galopante, la crisis y el colapso del sistema económico... (Dornbusch y Edwards, 1991: 7).

Lamentablemente, esta narrativa de los acontecimientos, que sugiere la presencia de un comportamiento irracional, resulta muy familiar en Venezuela. Al menos así parece, si se analiza la historia económica del país durante los últimos cincuenta años, en la que es posible encontrar similitudes que revelan una llamativa persistencia en la «manera de hacer las cosas» y en la forma de entender la economía.

La experiencia venezolana pareciera ser el capítulo más reciente de un interminable culebrón que recuerda acontecimientos pasados, cuando se recurrió a las políticas de control con más o menos intensidad y con argumentos más o menos similares a los esgrimidos a lo largo del proceso «revolucionario». Lo que tal vez resulta novedoso en este episodio es el paroxismo con el cual se ha llegado a defender lo indefendible y se ha abusado de políticas que, por las experiencias de crisis e hiperinflación del siglo pasado, están en franco desuso en todo el mundo.

Las semejanzas o similitudes históricas se refieren a las causas y consecuencias que subyacen a los fenómenos socioeconómicos. Ahora bien, la historia es irrepetible, única en sus matices, y es innegable que durante el pasado reciente Venezuela ha sufrido profundas transformaciones económicas y sociales que configuran una realidad diferente, en sus detalles y su estructura. Muestra de ello es la enorme crisis por la que atraviesa el país, inédita en todo sentido; tanto desde el punto de vista más simple de los indicadores económicos como desde la perspectiva de los conflictos políticos. A pesar de la importancia de estas transformaciones, en la idiosincrasia nacional subyace un elemento común que se gestó durante el siglo XX y permanece intacto: el ingreso petrolero como fuerza motriz determinante de la vida nacional y la visión del Estado como una fuente mística y casi milagrosa de creación de riqueza.

La experiencia del auge petrolero de mediados de los años setenta, cuyos efectos determinaron la dinámica de los ochenta, puede ser vista como parte de un gran ciclo económico que guarda cierta analogía con la más reciente experiencia de creci-

miento y colapso. Evidentemente, cada ciclo de auge y recesión tiene sus particularidades. Pero tanto Carlos Andrés Pérez como Hugo Chávez se montaron sobre la ola del ingreso petrolero para proyectar su figura nacional e internacionalmente, incrementar el tamaño del Estado y adoptar una serie de políticas que, a la pos-

Es fácil advertir por qué las políticas populistas terminan en fracaso. Lo realmente difícil de comprender, detrás de esta tragicomedia, no es lo que produce la crisis, sino los factores sociológicos y psicológicos que inducen a retomar con tanta frecuencia estrategias fracasadas

tre, contenían la semilla de su propia destrucción. Tales políticas fueron, en principio, muy bien recibidas por las masas pues estimularon la demanda agregada, como si no hubiese restricciones, como si no hubiese que pagar la deuda o como si el precio del petróleo hubiese de subir indefinidamente. Eran políticas carentes de otra planificación que no fuera el displicente reparto de los petrodólares y el uso indiscriminado de la chequera: derroche poco útil para el desarrollo económico a largo plazo, pero sí muy conveniente para la compra de voluntades internas y externas.

Aunque estos episodios de auge petrolero no sean idénticos, e incluso tengan diferencias fundamentales, tienen algo en común: son experiencias populistas, al menos en el sentido de entender la economía como una estructura maleable que responde a los criterios del planificador. Tal visión quedó maravillosamente plasmada en una afectuosa misiva que el general Juan Domingo Perón remitió en marzo de 1953 al general Ibáñez del Campo, presidente de Chile para ese entonces:

Dé al pueblo, especialmente a los trabajadores, todo lo que pueda. Cuando a Usted le parezca que les da mucho, dele más. Verá el efecto. Todos tratarán de asustarlo con el fantasma de la economía. Es todo mentira. Nada hay más elástico que esa economía que todos temen tanto porque no la conocen (Perón, 1953).

Seguramente el caudillo argentino se refería a un tipo de flexibilidad muy diferente del que Dornbusch mencionaba al ser inquirido por unos periodistas sobre las dificultades que enfrentaba la economía argentina: «Los países desarrollados tienen normas flexibles de cumplimiento rígido. Ustedes tienen normas rígidas de cumplimiento flexible» (Manrique, 2006). Esta observación retrata muy bien a esos países donde no es costumbre el acatamiento de las normas, la ley es casi referencial y, cuando no conviene, simplemente se incumple o se cambia. Sin embargo, como sostiene la máxima económica, «no hay almuerzo gratis» y la «flexibilidad» pasa factura.

Violar las más elementales reglas del juego, despreciar las leyes económicas y adoptar legislaciones a la medida del caudillo de turno, sea por complacencia o por simple oportunismo, termina ocasionando un elevado costo, económico, político y social. De hecho, gran parte de los males que hoy aquejan a la economía venezolana pudo haberse evitado, si el país no hubiese entrado en esa suerte de negación colectiva que permitió, entre otras cosas, retomar tan alegremente el crecimiento desordenado del gasto, el endeudamiento externo, el control de cambio, los controles de precios y el financiamiento monetario del déficit. Todos estos aspectos resultaron muy dañinos, pero no actuaron en solitario. A lo que se hizo mal hay que añadir lo que se dejó

de hacer bien; es decir, ante el auge petrolero debió contarse con mecanismos estabilizadores del gasto, reglas fiscales, topes al endeudamiento o procesos más eficientes de auditoría y rendición de cuentas. Quizá sea este un ingenuo desiderátum, en el contexto de los complejos procesos sociopolíticos que tuvieron lugar en Venezuela durante esos años y que apuntaban más bien en la dirección contraria.

Nunca es tarde para dejar de excavar en la roca, en busca de luz al final del túnel; en ocasiones, para encontrarla hay que desandar el camino. De no asimilar estas lecciones, Venezuela terminará como el minero Schmidt, a quien se le fue la vida en su intento de atravesar una montaña. Ya anciano observó cómo, de la noche a la mañana, la instalación de las vías del tren hacía inútil y obsoleto el proyecto al que había dedicado su vida. Hoy los venezolanos ven, con esa misma perplejidad, cómo otros países —Chile, Perú, Bolivia, Panamá o República Dominicana— han duplicado su actividad económica durante los últimos quince años. Mientras que Venezuela, durante el mismo período, apenas ha crecido y, peor aún, se calcula que el ingreso por habitante registre una caída acumulada de más de veinte por ciento entre 1999 y 2017. Con este decrecimiento, el significativo aumento de la pobreza (récord de más de ochenta por ciento) y la mayor inflación del mundo (más de 700 por ciento), el país cierra esta etapa de su historia con el peor registro de toda América Latina y como la economía con el peor desempeño del mundo en 2016: un triste legado, luego de haber experimentado el mayor auge petrolero de la historia y haber multiplicado varias veces la deuda externa.

Es fácil advertir por qué las políticas populistas terminan en fracaso. Lo realmente difícil de comprender, detrás de esta tragicomedia, no es lo que produce la crisis, sino los factores sociológicos y psicológicos que inducen a retomar con tanta frecuencia estrategias fracasadas. La desigualdad, la pobreza, la corrupción y las expectativas incumplidas aparecen en la lista, pero eso no es todo. Puede haber muchas explicaciones para este fenómeno, algunas de las cuales se pierden en el laberinto de la historia.

En principio, da la impresión de que existe un punto en el que los países parecen sufrir una especie de estancamiento creativo en la búsqueda de estrategias para el desarrollo. Esta situación puede persistir debido a que las sociedades cargan no solo con sus idiomas y sus cruces, sino también con mitos y leyendas que determinan el distintivo carácter de los pueblos. En sí mismo esto no es un problema o algo criticable, a menos que estos elementos culturales impliquen aferrarse a paradigmas equivocados (respecto de la forma como se entienden la economía y las políticas económicas). En este caso, lejos de ser una virtud, la perseverancia se convierte en simple y vulgar obstinación: la misma terquedad que ignora aquella máxima de Albert Einstein según la cual no se debe pretender obtener resultados diferentes, si siempre se repite la misma estrategia. La experiencia reciente de Venezuela muestra que existen razones más que suficientes para reflexionar sobre cuál ha sido el verdadero costo de las «estrategias» económicas. Es tiempo de dejar de insistir en el error y buscar nuevos derroteros. Esto no es fácil, pero es impostergable. ■

REFERENCIAS

- Dornbusch, R. y Edwards, S. (1991): «The macroeconomics of populism». En R. Dornbusch y S. Edwards (eds.): *The macroeconomics of populism in Latin America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Manrique, L. E. (2006): «Perón: el maestro del populismo». *Política Exterior*. No. 110. Marzo-abril: <http://www.politicaexterior.com/articulos/politica-exterior/peron-el-maestro-del-populismo/>.
- Perón, J. D. (1953): «Carta al Gral. Ibáñez (16-03-1953)». Perón vence al tiempo: <http://www.peronvencealtiempo.com.ar/peron/cartas-de-peron/535-carta-al-gral-ibanez-16-03-1953>.

¿CÓMO INFLUYEN LOS LÍDERES POLÍTICOS EN LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS?

Los procesos de democratización ocurridos en la Unión Soviética y Sudáfrica enseñan que la probabilidad de desarrollar transiciones pacíficas e institucionalizadas aumenta cuando los líderes políticos de las facciones en disputa cooperan y moderan las expectativas de sus bases de apoyo.

Víctor Carrillo

DESDE MEDIADOS de los años setenta el mundo ha experimentado un intenso proceso de democratización. Diversos países han sustituido sus regímenes autocráticos por sistemas con mayor participación política y protección de los derechos individuales. Entre 1974 y 1991, la «tercera ola de democratización» condujo a la conclusión de 85 regímenes autoritarios (Huntington, 1991).

La democratización se define como la transición de regímenes autocráticos a sistemas que posean, como mínimo, alguno de estos atributos: 1) elecciones libres y competitivas, 2) respeto a las libertades civiles y 3) poder efectivo para gobernar sin subordinación a élites no electas (Storm, 2008). La dinámica de este tipo de procesos ha sido estudiada con el foco, principalmente, en los fenómenos nacionales o internacionales que detonan la democratización en un país. Por ejemplo, la transición puede originarse por la influencia de elementos externos (presión económica y política de la comunidad internacional) o internos (división de las élites gobernantes y recesión económica) (Geddes, 1999).

Pocos estudios se han dedicado a analizar el impacto del liderazgo en los procesos de democratización, lo que puede deberse a lo incipiente del cuerpo teórico sobre liderazgo político. Sin embargo, a principios de este siglo comienzan a desarrollarse argumentos que colocan a los líderes políticos en el «centro del escenario». Por ejemplo, Whitehead (2002) interpreta la transición como una «obra de teatro», en la cual líderes con distintas visiones, intereses y perfiles entablan un conflicto que debe ser resuelto. O'Brien (2010) argumenta que los proyectos democratizadores pueden fracasar debido a las fallas de los líderes principales.

Transición y liderazgo político

Los procesos de transición son extremadamente complejos. Por un lado ocurre la desconstrucción de un orden deslegitimado, pero que aún posee poder institucional (recursos financieros y capacidad de coerción estatal), y por el otro se intenta institucionalizar un nuevo orden legítimo socialmente. Existe un conflicto entre dos visiones que puede ser resuelto por medios violentos o pacíficos.

Victor Carrillo, profesor del IESA.

La gestión de estos procesos constituye un enorme reto para el liderazgo político. Desmontar un régimen no democrático y, al mismo tiempo, echar las bases de un nuevo sistema de libertades requiere un conjunto de atributos específicos y bien desarrollados (carisma, autoconfianza, madurez y manejo de grupos); además, requiere un contexto que facilite la operación política (incentivos que estimulen el apoyo de los seguidores y la cooperación de la contraparte). Por esta razón, los procesos de democratización exitosos no suelen ser guiados por «un líder mesiánico», sino por «varios líderes» que comparten papeles y cooperan.

La habilidad para implementar reformas y cambiar un sistema autoritario es diferente de la habilidad para introducir nuevas prácticas institucionales que consoliden la democracia. En las transiciones pacíficas existen como mínimo dos tipos de liderazgo: transicional y transformacional (Breslauer, 2002). El líder transicional proviene del orden decadente e introduce reformas con el objetivo de sostener el sistema: más que un revolucionario es un pragmático con deseos de sobrevivir. Por su parte, el líder transformacional representa el nuevo orden: expresa una visión alternativa y radical de la sociedad.

Para desarrollar transiciones pacíficas e institucionales ambos líderes son de vital importancia, porque el proceso estará sometido a fuertes tensiones políticas: los conservadores desean detener las reformas; y los radicales, acelerarlas. La ruptura institucional se evita cuando los dirigentes de ambos grupos cooperan y se distribuyen tareas: el líder transicional persuade a los representantes del sistema autoritario de que la «liberalización» es necesaria para continuar en el juego político y el líder transformacional convence a los radicales de que la «democratización» tiene que ser progresiva y consensuada.

El líder transicional: una tragedia griega

Es tentador interpretar la transición democrática como un episodio épico guiado por un «líder revolucionario», poseedor de atributos personales extraordinarios. Es inspirador escuchar narrativas sobre grandes hombres que moldean la historia con el poder de su voluntad. Pero la realidad es menos romántica y, en ocasiones, los acontecimientos democratizadores los inician líderes políticos del sistema autoritario, cuyo objetivo es reformarlo, no desmontarlo. Esta es precisamente la característica básica del líder transicional: proviene del régimen imperante, no es un arribista sino un actor de tradición que conoce y sabe manejar la estructura de poder del sistema. No es un converso sino un fiel creyente en el proyecto político original; pero tiene una visión amplia que le permite anticipar la necesidad de reformarlo, para garantizar su subsistencia, y lidera el proceso con base en la legitimidad que le otorgan sus atributos y logros políticos previos.

Las maniobras políticas del líder transicional son de extrema complejidad. Debe impulsar un proceso de «destrucción creativa» (Breslauer, 2002), con el reemplazo o la reforma de las instituciones existentes, y sentar las bases de nuevos arreglos que él no está preparado para manejar. Esta paradoja ocasiona que su papel histórico sea trágico, porque no logra trascender y tener vida política en el nuevo sistema: la duración de su liderazgo es

corta debido a su incapacidad para negar el «legado» del viejo orden, lo cual le impide operar en momentos de «política normal» (O'Brien, 2010).

Mijaíl Gorbachov (Unión Soviética) y Frederik de Klerk (Sudáfrica) son casos representativos de líderes transicionales (MacKinnon, 2008). Ambos iniciaron reformas democratizadoras cuando ostentaban la máxima jerarquía de sus regímenes totalitarios: se plantearon el objetivo de renovar el modelo político para darle viabilidad histórica. Ninguno poseía antecedentes reformistas en su historial (por el contrario, destacaban por sus posturas ortodoxas). Ambos eran reconocidos por su enorme habilidad estratégica y manejo de las estructuras de poder, y ninguno fue capaz de sobrevivir políticamente al proceso de reforma debido a su incapacidad para negar el «legado» del antiguo régimen.

Gorbachov y el derrumbe del bloque soviético

A finales de la década de los ochenta era evidente que el modelo soviético necesitaba reformarse: su economía se estancó debido a los excesivos controles de la planificación central y la influencia cultural de Occidente incrementó el volumen y la complejidad de las demandas sociales. En este contexto, Gorbachov planificó un conjunto de reformas para revitalizar el proyecto socialista; paradójicamente, su inspiración no se encontraba en ideas occidentales sino en las raíces del modelo soviético, en los postulados originales de Lenin (MacKinnon, 2008). Sus objetivos eran: 1) disminuir la represión y el control social del Partido Comunista de la Unión Soviética (PCUS) mediante la descentralización de su poder hacia las organizaciones de base (los soviets), 2) dinamizar la economía mediante la introducción de reformas de mercado (fomento de la iniciativa individual y desmontaje progresivo de los controles de precios y salarios) y 3) aliviar las tensiones de la Guerra Fría con el inicio de un decidido acercamiento diplomático hacia Occidente (Curtis, 1996).

La fragilidad de la sociedad civil soviética (producto de décadas de dominio totalitario) obligaba a que la democratización fuera «guiada desde arriba», iniciada por miembros de la élite gobernante. Esto implicaba que la ejecución de la agenda de reformas requería el apoyo del *establishment* soviético, al cual se le debía persuadir de la urgencia de impulsar un cambio que garantizara su dominio futuro. Gorbachov contaba con los atributos personales necesarios para cumplir la tarea en esta primera etapa: carisma, confianza en su influencia política, habilidad para asumir riesgos calculados, dominio emocional y legitimidad como defensor del sistema.

Lamentablemente, para el líder soviético no le fue posible controlar las exigencias contradictorias de las fuerzas políticas una vez iniciado el proceso de cambio. Por un lado, los radicales exigían rapidez y profundización de las reformas; por el otro, los conservadores percibían que hacían muchas concesiones en poco tiempo. La imposibilidad de mantener el ritmo adecuado de la liberalización lo ubicó en un complejo escenario donde perdió legitimidad ante su base original (la élite del PCUS) y no logró apoyo de las fuerzas radicales que

Atributos y capacidades del líder transicional

Atributos personales	Capacidades	
	Estratégicas	Políticas
• Carisma • Autoconfianza • Madurez emocional • Habilidad de comunicador	• Aprecia el sentido de urgencia para implementar el cambio • Calcula riesgos	• Influye sobre la élite gobernante (actor legítimo para el <i>establishment</i>) • Maniobra hábilmente las relaciones de poder

Atributos y capacidades del líder transformacional

Atributos		Capacidades	
Personales	Éticos	Estratégicas	Políticas
• Carisma • Autoconfianza • Madurez emocional • Habilidad de comunicador	Desarrolla un genuino respeto por el otro	• Convince de la conveniencia de implantar progresivamente los cambios • Comprende la necesidad de cooperar con la contraparte	• Influye sobre la élite democratizadora (actor legítimo para el nuevo sistema y auténtico revolucionario) • Maneja hábilmente las relaciones de poder

lo calificaban de defensor del antiguo orden. El desenlace fue el desmembramiento acelerado de la Unión Soviética (que incluyó un intento de golpe de Estado por parte de los conservadores) y un retiro poco elegante de Gorbachov de la escena política nacional.

Existen dos explicaciones para este resultado. Primero, Gorbachov implementó reformas que cambiaban la naturaleza del sistema, pero nunca estuvo dispuesto a negar su legado (en este sentido sufrió la tragedia de todo líder transicional). Segundo, nunca logró una cooperación real con su contraparte, Boris Yeltsin, quien debía moderar las exigencias de las fuerzas de cambio y construir zonas de acuerdo para una transición institucionalizada.

De Klerk y la transición institucional sudafricana

En 1948 en Sudáfrica se instauró un totalitarismo étnico denominado *apartheid*: un sistema de gobierno segregado en el cual los afrikáners (blancos descendientes de holandeses que representaban el 16 por ciento de la población) ejercían un férreo dominio sobre la población negra en todos los espacios sociales. Para 1989 había condiciones objetivas para el cambio del modelo político (recesión económica, sanciones de la comunidad internacional y eventos de conmoción social), pero la élite del Partido Nacional (el órgano de dirección política de los afrikáners) aún no estaba convencida de la urgencia del cambio. Adicionalmente, las operaciones armadas y el proyecto socialista radical del Congreso Nacional Africano (CNA), máximo representante de las fuerzas opositoras, no presagiaban una transición pacífica.

El máximo líder del gobierno sudafricano, Frederik de Klerk, inició un conjunto de reformas para modernizar la estructura del *apartheid* y mantener su dominio en los próximos años. Al igual que Gorbachov, estaba convencido de la inviabilidad del sistema y la necesidad de liberalizarlo para continuar en el juego político. Su objetivo principal era diseñar un modelo de «gobierno compartido» (multirracial), en el cual los afrikáners retuvieran el poder mediante la institucionalización de presidencias rotativas y gobiernos de coalición (MacKinnon, 2008).

En 1990 de Klerk persuade a la élite del Partido Nacional de implementar la democratización controlada. Comienza con la liberación de Nelson Mandela, la legalización del CNA y el inicio de negociaciones para sancionar una nueva constitución de «poder compartido». Luego de un año de intensas discusiones se acordó el desmontaje progresivo del *apartheid* mediante la instauración de un gobierno de transición con poder compartido durante cinco años: Mandela como presidente y de Klerk como vicepresidente. En ese período se redactó una nueva constitución que instituyó el gobierno de la mayoría (dominio de la población negra) y garantizó los derechos individuales de las minorías étnicas.

De Klerk, al igual que Gorbachov, no pudo desarrollar vida política en el nuevo sistema debido a su incapacidad para negar el legado autoritario. Siempre justificó la «racionalidad» del *apartheid* como un sistema que garantizaba el orden. Sin embar-

go, la transición institucionalizada evidenció que se desempeñó mejor que su par soviético. Manejó mejor el ritmo del proceso, estuvo dispuesto a cooperar con su contraparte y jamás perdió el apoyo de la élite gobernante.

El líder transformacional: el ejecutor del cambio

El líder transicional puede iniciar la democratización, pero es el líder transformacional quien la implementa y consolida. El primero se caracteriza por su pragmatismo; el segundo, por su habilidad para inspirar y estimular. El líder transformacional motiva a sus seguidores para cumplir una misión trascendental (Bass, 1990), eleva su conciencia hacia valores sublimes (libertad, justicia, paz) y fomenta la creatividad y la crítica de sus propios planteamiento (Sarros y Santora, 2001). Es un actor que se diferencia del orden establecido, construye y comunica una visión de cambio y un plan operativo para alcanzarla. Su reto fundamental es controlar y moderar las fuerzas democratizadoras para lograr una solución pacífica del conflicto.

La madurez política y estratégica del líder transformacional le permite entender que necesita del líder transicional para acometer su empresa. Sabe que la élite gobernante no solo es inmune a sus atributos, sino también que lo observa como una amenaza. Por tal razón, respeta a su contraparte, posee ánimo de cooperar y diseña planteamientos convenientes para ambos.

Mandela: transición y reconciliación

Nelson Mandela es un caso representativo de liderazgo transformacional. Su madurez política y deseo de cambio institucionalizado le permitieron apreciar que, independientemente de las motivaciones, él y de Klerk compartían la misma visión: «una Sudáfrica multirracial, democrática y sostenible» (Byrnes, 1996). Esa interpretación tan amplia tendió un «puente de plata» al jefe del *apartheid* y posibilitó la construcción conjunta de un acuerdo social.

Una de las causas del éxito de la democratización sudafricana fue la disposición a cooperar de Mandela: exhibió una estructura ética superior que le permitió desarrollar un genuino respeto hacia la contraparte. Pese a sufrir 27 años de cárcel a manos del *apartheid*, estaba convencido de que necesitaba a de Klerk para diseñar y ejecutar una transición estructurada y pacífica.

El mayor reto de Mandela se encontraba, irónicamente, en casa: necesitaba reorientar las políticas violentas y subversivas de los grupos radicales opuestos al *apartheid*. Años de intensa represión por parte de los órganos de seguridad política del Estado engendraron un enorme resentimiento y animadversión en la mayoría negra, sentimientos que funcionaban como el elemento unificador del CNA. Esta institución, fundada a finales de los años cuarenta, poseía un programa político de orientación socialista radical (supremacía negra y control estatal de los medios de producción) y deseaba imponerlo mediante la lucha armada y la retaliación étnica. Mandela, quien para entonces poseía la estatura de «figura bíblica» (Glad y Blanton, 1997), hace uso de los atributos típicos del líder transformacional y logra persuadir

a los jefes políticos del CNA para transformar una coalición de grupos radicales violentos en un partido que acepta la propuesta de poder compartido transitorio.

Yeltsin y la oportunidad perdida

El caso soviético ilustra lo que ocurre cuando el líder transicional no logra interactuar con un líder transformacional. Al igual que Sudafrica, la Unión Soviética atravesó por un proceso de democratización; pero, a diferencia de aquella, la transición no se estructuró institucionalmente. Esto se debió a dos causas: 1) la incapacidad de Boris Yeltsin para moderar las exigencias de las fuerzas radicales de la oposición y 2) la indisposición a cooperar de ambos líderes producto de la profunda animadversión que sentían.

Yeltsin fue un actor del sistema soviético que logró distanciarse del legado autoritario mediante críticas sobre la estructura de privilegios del PCUS. Desde el punto de vista personal, resaltaba por su temperamento impetuoso, poco protocolar y un enorme apetito de riesgo; atributos que le permitieron escalar posiciones en la jerarquía soviética hasta convertirse en secretario general del partido en Moscú. En 1987 Yeltsin se enfrascó en un conflicto con Gorbachov (su antiguo mentor) que produjo su salida momentánea del juego político. Este episodio lo marcó emocionalmente y luego percibiría el proceso de transición como un episodio de venganza (Zlotnik, 2003).

La actitud crítica de Yeltsin y su destierro del proyecto soviético lo transformaron en una referencia para las fuerzas que exigían democracia e independencia. Al momento de iniciarse la liberalización del sistema, él y Gorbachov compartían la visión: «una federación más descentralizada (transferir poder del PCUS a las regiones y los soviets) con reforma económica de mercado». Sin embargo, los egos excesivos de ambos actores y las tensiones personales les llevaron a pensar que no se necesitaban mutuamente. La falta de cooperación desató la ansiedad de las posturas radicales: por un lado, los grupos reformistas pedían dismantelar la Unión Soviética y dar independencia a las naciones del este de Europa (algo que Yeltsin no pudo controlar) y, por el otro, la élite del PCUS intentó detener todas las reformas mediante un intento de golpe de Estado. El resultado fue una democratización turbulenta, descontrolada y no consensuada.

Grandes lecciones y enormes retos

Los casos soviético y sudafricano permiten apreciar cómo la interacción de los líderes afecta el resultado de la transición política. Al menos tres elementos se revelan como fundamentales para la ejecución de democratizaciones institucionalizadas.

Desarrollo de una visión compartida

La probabilidad de una democratización pacífica se incrementa cuando los líderes de las facciones en disputa construyen una visión «amplia» e «inclusiva» del proceso de cambio político. Obviamente, en momentos de conflicto social es difícil compartir visiones del futuro porque, precisamente, la pugna se expresa entre interpretaciones alternativas del mundo. Pero es en ese punto donde los «líderes de clase mundial» marcan la diferencia. Si poseen un genuino interés en impulsar una transición institucionalizada, se embarcarán en la compleja tarea de diseñar visiones amplias en las que abunden oportunidades políticas para crear zonas de acuerdo que satisfagan los intereses de todos los sectores sociales estratégicos. Por el contrario, cuando los líderes diseñan visiones restringidas, suma cero o existenciales del conflicto, no son útiles para la conducción política e institucionalizada de la transición.

Respeto y entendimiento de la necesidad de la contraparte

La construcción de una visión compartida es un ejercicio político que requiere una base ética: respeto por la contraparte. Si el líder no reconoce el valor político y la condición humana de su adversario abre las puertas a la democratización violenta y no estructurada. Es comprensible que suene a utopía el reconocimiento de la necesidad y utilidad del «otro», para avanzar en la solución del conflicto político. Pero el ejemplo del caso sudafricano, que no se caracterizó precisamente por un sistema autoritario «suave» y «abierto a la negociación», ofrece lecciones importantes a los ciudadanos e incrementa el grado de exigencia que deben tener sobre el desempeño ético de los líderes políticos que conducen transiciones.

Utilidad del líder para moderar su base de apoyo

A la par de la estructura ética y la habilidad estratégica del líder para «tender puentes de plata» hacia la contraparte, se encuentra su capacidad política para moderar las exigencias de su base de apoyo. El liderazgo es conducción y disciplina. Es un ejercicio de persuasión constante para convencer a las facciones radicales de que es necesario elaborar planteamientos razonables, convenientes para ambas partes, que permitan la sostenibilidad del sistema político que está por instaurarse.

La transición no es un «juego de una sola ronda», en el que el ganador se lo lleva todo y no existen interacciones futuras. Es, más bien, un ejercicio de «rondas repetidas» en el cual quien defrauda en la posición original rompe la confianza e impide la cooperación a largo plazo. Entender esto es clave porque, a menos que exista un escenario de genocidio o exterminación total de alguna de las facciones, los líderes políticos se volverán a encontrar luego de la disolución del sistema decadente, y sus incentivos para cooperar en la construcción de un proyecto viable dependen de su comportamiento durante la transición. Aquí la narrativa es sencilla. Las democratizaciones caóticas son productos de victorias contundentes, aplastantes y de corto plazo de los líderes del nuevo orden, que enfrentarán dificultades para echar a andar un sistema político sostenible en el futuro. Mientras que las democratizaciones institucionalizadas son productos de victorias parciales a corto plazo de líderes transicionales y transformacionales, que sientan las bases del contrato que hará viable el nuevo sistema político. 

REFERENCIA

- Bass, B. (1990): «From transactional to transformational leadership: learning to share the vision». *Organizational Dynamics*. Vol. 18. No. 3.
- Breslauer, G. (2002): *Gorbachev and Yeltsin as leaders*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Byrnes, R. (1996): *South Africa: a country study*. Washington: Federal Research Division, Library of Congress.
- Curtis, G. (1996): *Russia: a country study*. Washington: Federal Research Division, Library of Congress.
- Geddes, B. (1999): «What do we know about democratization after twenty years». *Annual Review of Political Science*. Vol. 2. No. 1.
- Glad, B. y Blanton, R. (1997): «F. W. de Klerk and Nelson Mandela: a study in cooperative transformational leadership». *Presidential Studies Quarterly*. Vol. 27. No. 3.
- Huntington, S. (1991): *The third wave: democratization in the late twentieth century*. Norman: University of Oklahoma Press.
- MacKinnon, E. (2008): «Grasping at the whirlwinds of change: transitional leadership in comparative perspective: the case studies of Mikhail Gorbachev and F.W. de Klerk». *Canadian Journal of History*. Vol. 43. No. 1.
- O'Brien, T. (2010): «Problems of political transition in Ukraine: leadership failure and democratic consolidation». *Contemporary Politics*. Vol. 16. No. 4.
- Sarros, J. y Santora, J. (2001): «The transformational-transactional leadership model in practice». *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22. No. 7.
- Storm, L. (2008): «An elemental definition of democracy and its advantages for comparing political regime types». *Democratization*. Vol. 15. No. 2.
- Whitehead, L. (2002): *Democratization: theory and experience*. Oxford: Oxford University Press.
- Zlotnik, M. (2003): «Yeltsin and Gorbachev: the politics of confrontation». *Journal of Cold War Studies*. Vol. 5. No. 1.

LA LEY DE BENFORD Y PDVSA

¿Aparecen en los estados financieros los dígitos del 1 al 9 con la misma frecuencia que mostrarían si fueran generados aleatoriamente? ¿Aparecen tales dígitos con la misma frecuencia en estados financieros con y sin maquillaje contable? Estas preguntas pueden responderse con la llamada «ley de Benford» que se aplica en la auditoría forense.

César Tinoco

SI SE DISEÑA UN PROGRAMA en Excel para generar números aleatorios del 1 al 9 y se producen mil números, por ejemplo, al contabilizar la frecuencia de aparición de cada uno se encuentra un valor alrededor de once por ciento; es decir, cada dígito tiene una probabilidad uniforme de aparición de once por ciento. Esto quiere decir también que estos dígitos son equiprobables: tienen la misma probabilidad de aparición. Ahora bien, cuando se cuantifica la frecuencia de aparición de los mismos nueve dígitos en los estados financieros de una empresa cualquiera, se encuentra que la frecuencia resultante no es la misma para cada uno, sino que su distribución es no-uniforme y específica: tiene una forma logarítmica.

Este hallazgo, aparte de no ser intuitivo, resulta de extraordinaria utilidad para encontrar indicios de que los estados financieros han sido manipulados. Esta distribución no-uniforme y específica de los números en los estados financieros —y en los precios de las acciones y en los índices de las bolsas de valores— se conoce con el nombre de ley de Newcomb-Benford o simplemente ley de Benford.

La historia de la ley de Benford comienza con el orfebre alemán Johannes Gutenberg (1400-1468) y con el matemático, teólogo, astrónomo y físico escocés John Napier (1550-1617). Gutenberg inventó la prensa de imprenta con tipos móviles hacia el año 1440 y John Napier ideó los logaritmos en el año 1614 como un medio para simplificar cálculos. Las tablas de logaritmos impresas fueron adoptadas por científicos, ingenieros, banqueros y particularmente astrónomos, para realizar operaciones de manera fácil y rápida. Nicolás Copérnico, Tycho Brahe, Galileo Galilei, Johannes Kepler e Isaac Newton, entre otros, utilizaron esas tablas de logaritmos para sus cálculos.

Más de 260 años después de la aparición de los logaritmos el astrónomo y matemático canadiense-norteamericano Simón Newcomb (1835-1909), al usar para sus cálculos de rutina un libro de logaritmos, se dio cuenta de que las primeras páginas del libro estaban más gastadas que las últimas. El astrónomo dedujo que los dígitos iniciales de los números no son equiprobables: el 1 aparece con más frecuencia, le sigue el 2, luego el 3, etc., hasta el 9, que es el menos frecuente. Mediante un ingenioso razonamiento, aunque sin presentar una prueba formal ni una fórmula matemática, Newcomb (1881) enunció verbalmente una relación o ley logarítmica y publicó su hallazgo en un breve artículo del *American Journal of Mathematics*. Y el asunto quedó en el olvido.

Desde ese olvido pasaron 57 años hasta que Frank Benford (1938), un físico estadounidense de la compañía General Electric, se dio cuenta del mismo patrón. Estudió veinte muestras de todo tipo: constantes y magnitudes físicas, longitudes de ríos,

César Tinoco, profesor del IESA.

estadísticas de béisbol, direcciones de personas, incluso cifras sacadas de portadas de revistas. A partir de datos extraídos del mundo real comprobó que la probabilidad de aparición de un número en un conjunto de datos podía ser expresada mediante una fórmula matemática y postuló la llamada «ley de los números anómalos de Benford». Según esa ley, la probabilidad de que en un conjunto de números el primer dígito sea 1 es treinta por ciento, 17,6 por ciento para el 2, 12,5 por ciento para el 3 y así va decreciendo. Hay también frecuencias esperadas de aparición para el segundo dígito, el tercer dígito y así sucesivamente. El análisis de Benford era una prueba de la existencia de la ley, pero Benford tampoco fue capaz de dar con la demostración formal. No fue sino hasta, casualmente, 57 años más tarde cuando el matemático estadounidense Theodore Preston Hill (1995) dio con una demostración matemática satisfactoria.

Ley de Benford: frecuencia esperada de aparición del primer dígito

Dígito	Frecuencia (%)
1	30,10
2	17,61
3	12,49
4	9,69
5	7,92
6	6,69
7	5,80
8	5,12
9	4,58

Fuente: basado en Nigrini (2011).

Un año antes, en 1994, Mark Nigrini, profesor de la Universidad de West Virginia, iniciaba un novedoso campo de aplicaciones de la ley de Benford: detectar indicios de posibles fraudes o irregularidades en datos fiscales. Abundantes referencias corroboran que Nigrini fue el primer investigador que aplicó la ley de Benford a las cifras de contabilidad con el objetivo de detectar fraudes. Nigrini combinó, por un lado, los trabajos de Carslaw (1988) y Thomas (1989) sobre contabilidad creativa detectada mediante patrones anómalos en las cifras y, por el otro, el trabajo de Benford, para elaborar su tesis doctoral sobre la detección de evasión fiscal mediante el análisis de distribuciones de dígitos. En el libro de Nigrini (2011) sobre auditoría forense se basa el trabajo de grado de Morabel Reyes (2015), bajo mi dirección, para aplicar la ley de Benford a los estados financieros de PDVSA.

Los auditores no son santos

El lector pudiera cuestionar que se aplique un procedimiento para detectar indicios de fraude en estados financieros que han sido auditados por, de paso, prestigiosos auditores; sin embargo, habría que precisar, el hecho de que vengan auditados no implica que vengan libres de manipulaciones contables «extremas». De hecho, se pueden citar al menos cuatro casos famosos de manipulaciones en estados financieros auditados.

El primer caso se refiere a una prestigiosa firma auditora, fundada en 1913, que llegó a convertirse en la primera de las grandes firmas de auditores del mundo, con 28.000 profesionales nada más en Estados Unidos, y desapareció en 2002 con dos escándalos que constituyen hitos en la historia de la contabilidad y la auditoría: los casos de Enron y Worldcom. Si bien la corte suprema de Estados Unidos absolvió en 2005 a Arthur Ander-

sen, la firma en cuestión, del cargo principal de obstrucción de justicia en el caso Enron, el daño le impidió recuperarse de la doble pérdida de prestigio y capital humano. Quedó absuelta, pero destruida.

El segundo caso se refiere a la firma española Gowex, que colapsó en 2014 y solicitó voluntariamente el concurso de sus acreedores. Sus últimos cuatro informes anuales auditados por la firma M&A Auditores venían con el consabido texto:

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, el desempeño financiero consolidado y el movimiento del efectivo consolidado de Let's Gowex, S.A. y sus filiales por el año terminado el 31 de xx de yyyy, y su situación financiera consolidada a la fecha antes mencionada, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

La auditoría de M&A Auditores siempre comprobó que las cuentas elaboradas por los gerentes de Gowex reflejaban el «buen» desempeño de la empresa. En 2014, luego de una serie de eventos iniciados por el informe de la firma estadounidense Gotham City Research, difundido en la mañana del 1º de julio y que valoraba las acciones de Gowex en cero euros, su consejero delegado, expresidente y fundador, Jenaro García Martín, admitió, el 6 de julio, haber falsificado las cuentas de la compañía durante los últimos cuatro años.

Los casos tercero y cuarto sucedieron más recientemente, en el año 2015. Uno, con cargos de soborno, fraude y lavado de dinero, involucró a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). La empresa auditora de la FIFA por 16 años consecutivos había sido KPMG Suiza. El otro fue el de Toshiba, cuyos gerentes inflaron deliberadamente sus ganancias operacionales en 1.220 millones de dólares durante siete años de irregularidades contables. ¿Y cuál era la firma auditora de Toshiba? Pues nada más y nada menos que una de las *big four*: la prestigiosa Ernst & Young ShinNihon LLC.

El leitmotiv

Los casos de estados financieros manipulados, más allá de lo que permiten las debilidades de las normas contables, revelan como mínimo la presencia de, por una parte, la posibilidad de la manipulación en virtud de la flexibilidad de la normativa contable y, por la otra, cierta actitud en los auditores externos de los estados financieros. Al respecto, Guevara y Cosenza (2004) realizaron un estudio sobre una muestra de auditores del continente americano y lo contrastaron con estudios similares realizados en España, Reino Unido y Portugal. Una de las conclusiones del estudio fue la siguiente:

Cabe destacar que, de los resultados obtenidos en nuestra investigación, uno de los más importantes fue la aceptación, por parte de los auditores encuestados, de la fuerte y directa participación en ese proceso [de prácticas de contabilidad creativa]. Según los auditores encuestados, resulta frecuente su participación en el diseño de las más convenientes prácticas creativas para su cliente, atendiendo a una exigencia expresa de los más altos directivos y ejecutivos de la entidad bajo auditoría; normalmente para cumplir con la estrategia empresarial dirigida a la disminución de las cargas tributarias (Guevara y Cosenza, 2004: 22).

Guevara y Cosenza presentan varias definiciones de contabilidad creativa —*earnings manipulation* en inglés— y citan a Láinez y Callao (1999), para quienes, además de la flexibilidad en la

norma contable, existe un componente concurrente en la contabilidad creativa:

Este componente es la intencionalidad que existe al incurrir en este tipo de prácticas lo cual, a nuestro juicio, dificulta aún más el análisis. Los autores concuerdan con los que han sido citados previamente en que la contabilidad creativa está determinada por la flexibilidad y subjetividad de la norma contable; sin embargo, agregan que la intención del emisor de la información al valerse de esa flexibilidad, subjetividad, dualidad e imprecisión, es la característica que debe diferenciar el fraude contable de la estrategia creativa (Guevara y Cosenza, 2004: 10).

De la intención a la evitación de la culpa

Cuando la flexibilidad y la subjetividad de la norma contable se combinan con la intención de evitar la culpa, surge la posibilidad de manipulación contable extrema. En su obra clásica, Ken Weaver (1989) afirma que los políticos están más interesados en evitar la culpa por acciones impopulares que en reclamar crédito por las populares. Esta es una consecuencia del «sesgo negativo» de los votantes: su tendencia a ser más sensibles a las pérdidas reales o potenciales que a las ganancias.

El incentivo para evitar la culpa lleva a los políticos a adoptar un conjunto de estrategias políticas diferentes de las que seguirían si estuvieran interesados en adoptar una buena política o maximizar las oportunidades de reconocimiento. Según Hinterleitner y Sager (2014), la evitación de la culpa es un proceso que sigue una secuencia de etapas. Después de que un problema o una crisis se descubren e impactan la agenda política, los actores culpados reaccionan por etapas mediante un enfoque de «ensayo y error», con la adopción de las estrategias más convenientes y ventajosas antes de que se vean obligados a hacer movimientos más dolorosos.

El caso PDVSA

En épocas recientes, la manipulación contable extrema ha sido una oportunidad al alcance de la gerencia de PDVSA para evitar el juicio negativo sobre su gestión, al haberse apartado de su negocio medular —exploración y explotación del crudo— para invertir en «desarrollo social» y, al mismo tiempo, no haber tomado provisiones para las contingencias que determinan el ingreso: precio del crudo y cantidad producida.

Las cifras de los estados financieros anuales auditados de PDVSA desde 1990 a 2014 fueron transcritas en un archivo Excel y «barridas» para obtener la frecuencia real de aparición de los dígitos del 1 al 9 en la primera cifra de las cuentas seleccionadas. Esta frecuencia real de aparición se comparó con la frecuencia teórica predicha por la ley de Benford, para dilucidar si había semejanza o diferencia estadística entre ambas. La decisión de semejanza o diferencia se tomó con base en la prueba estadística conocida como Chi cuadrado, ideada por el matemático británico Karl Pearson (1857-1936). En solo seis estados financieros, de los 25 analizados, hubo diferencia estadística significativa entre las frecuencias observada y esperada de aparición del primer dígito. Tales estados financieros fueron los correspondientes a los años 1991, 1992, 1994, 1995, 2003 y 2012.

Ahora bien, la ley de Benford señala que hay *indicios* de que algo está mal en los estados financieros de PDVSA de estos años, pero no indica qué está mal o por qué. Para ello habría que hacer un análisis profundo de los estados financieros de cada año. Una aproximación a lo que podría encontrarse se encuentra en el análisis del economista Orlando Ochoa (2014) sobre los ingresos reportados por PDVSA en 2013:

Esta cifra de origen oficial, no se corresponde con los volúmenes menores de exportación que se observan desde Venezuela. Pero en el balance, los ingresos financieros, distintos a las ventas petroleras, se elevan de 3 mil 152 millones de dólares en 2012 a 20 mil 347 millones en 2013, debido a una gran operación de maquillaje contable, donde Pdvsa vende 40% de las acciones de la Empresa Nacional Aurífera al BCV, y con ello reduce el monto de pagarés en manos del ente monetario; estos pagarés son el vehículo usado para el financiamiento monetario que tanto daño ha hecho a la estabilidad cambiaria y de precios de Venezuela desde 2012. Los ingresos financieros también incluyen otras «ganancias» cambiarias.

Más adelante, en referencia a los pasivos, Ochoa razona:

Los pasivos de Pdvsa venían creciendo a una tasa muy elevada. En el 2011 fueron 112 mil 525 millones de dólares, en el 2012 subieron a 145 mil 938 millones de dólares, es decir, crecieron en más de 33 mil millones de dólares. Bueno, en el 2013 se estabilizan en 146 mil 634 millones de dólares. Aquí se ve el impacto de la reducción de parte de la deuda con el BCV por los pagarés, con la operación contable de las acciones de la empresa estatal de oro antes descrita y el muy perjudicial mecanismo de financiamiento monetario; esto se observa en el concepto de otros pasivos que en 2012 estaba en 44 mil 67 millones y cayó a 24 mil 839 millones. Pero el daño causado en la relación especial Pdvsa y BCV, sobre la estabilidad y valor del bolívar, la espiral inflacionaria indetenible, el desabastecimiento nacional, semi-parálisis de cadenas nacionales de producción, desempleo y la caída en sueldos y salarios reales del venezolano, no se pueden borrar con el maquillaje contable en los balances financieros de Pdvsa.

En conclusión, unos estados financieros auditados no son garantía de un reflejo fiel de la realidad de una empresa, bien sea porque los auditores interpreten con flexibilidad las normas contables o por manipulación fraudulenta de las cifras. En estos casos la ley de Benford puede arrojar alguna luz allí donde gerentes y auditores no quieren que se llegue. **El**

REFERENCIA

- Benford, F. (1938): «The law of anomalous numbers». *Proceedings of the American Philosophical Society*. Vol. 78. No. 4.
- Carslaw, C. A. P. N. (1988): «Anomalies in income numbers: evidence of goal oriented behavior». *The Accounting Review*. Vol. 63. No. 2.
- Guevara, I. y Cosenza J. P. (2004): «Los auditores independientes y la contabilidad creativa: estudio empírico comparativo». *Compendium*. Julio.
- Hill, T. P. (1995): «A statistical derivation of the significant-digit law». *Statistical Science*. Vol. 10: 354-363. doi:10.1214/ss/1177009869. MR 1421567.
- Hinterleitner, M. y Sager, F. (2014): «Avoiding blame: a comprehensive framework and the Australian Home Insulation fiasco». Paper presented at the IPSA 23rd World Congress of Political Science. July, 19-24.
- Lainez, J. A. y Callao, G. S. (1999): *Contabilidad creativa*. Madrid: Civita Ediciones.
- Newcomb, S. (1881): «Note on the frequency of use of the different digits in natural numbers». *American Journal of Mathematics*. Vol. 4. No. 1.
- Nigrini, M. J. (2011): *Forensic analytics: methods and techniques for forensic accounting investigations*. Hoboken: Wiley.
- Ochoa, O. (2014): «PDVSA maquilla ganancia con ejercicios contables». *La Razón*, 16 de julio: <http://ve.newshub.org/orlando-ochoa-raz%C3%B3n-pdvsa-maquilla-ganancia-ejercicios-contables-2091137.html#>.
- Reyes, M. (2015): «Análisis financiero de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) y aplicación de la Ley de Benford para la detección de indicios de manipulación contable en sus estados financieros: desde 1990 a 2014». Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia de Finanzas. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Thomas, J. K. (1989): «Unusual patterns in reported earnings». *The Accounting Review*. Vol. 64. No. 4.
- Weaver, K. (1989): «The politics of blame avoidance». *Journal of Public Policy*. Vol. 6. No. 4.

DECOFRUTA:

NUEVOS SABORES EN SU MODELO DE NEGOCIOS

Decofruta es una franquicia venezolana que ofrece arreglos de fruta fresca. Tras una primera incursión fallida en Europa, los socios enfrentan el dilema de crecer en Venezuela (un mercado poco competido, pero con un entorno político y económico hostil) o intentar una nueva internacionalización en Estados Unidos: un mercado competido, pero con un entorno estable.

ARAMIS RODRÍGUEZ y EDWIN OJEDA

A mediados de 2013, Carlos, Raúl y Roberto, los orgullosos fundadores de Decofruta, debatían si debían enfocar sus esfuerzos en el mercado venezolano o intentar, nuevamente, la incursión en un mercado internacional.

Decofruta, fundada en 2005, era un concepto pionero en Venezuela que consistía en arreglos de fruta fresca, con un diseño inspirado en el negocio de las flores. La empresa creció como franquicia y logró llegar a países europeos, tales como España, Italia, Portugal y Grecia. El mercado del viejo continente no asimiló el concepto ofrecido por Decofruta y, además, la crisis financiera de 2008 hizo que cayeran las ventas y, por ende, tuviesen que cerrar las tiendas. Aunque el negocio mantenía cierta estabilidad económica en Venezuela, las condiciones del país se hacían cada vez más hos-

tiles para muchas empresas; sobre todo para una organización que dependía de insumos importados, los cuales no eran considerados de primera necesidad.

En julio de 2013, luego de varias conversaciones y análisis, llegó el momento de tomar una decisión. Durante una larga y lluviosa tarde, los socios planteaban argumentos a favor y en contra de las distintas opciones para Decofruta:

- El país está difícil para hacer negocios, cada día se dificulta más acceder a dólares y cuesta mucho importar los insumos para producir nuestros ramos... Así es difícil crecer.
- Debemos diversificar nuestros ingresos en moneda dura.
- Si bien el entorno es difícil, sabemos por experiencia que el mejor mercado es el venezolano, la gente compra como en ninguna parte del mundo... No importa la crisis.
- El mercado fuera de Venezuela es duro, y muy competido.
- Ya vivimos una experiencia costosa cuando nos internacionalizamos, ¿vamos a repetirla?

El gobierno de Venezuela había anunciado que para el año 2014 cerraría aún más el «grifo» de dólares para las empresas importadoras. Al mismo tiempo, Decofruta debía aprovechar la oportunidad de desarrollar nuevos formatos de franquicia para no perder el interés manifestado por nuevos po-

tenciales socios, listos para invertir en Venezuela. Más aún, de nuevo nacía —con mucha fuerza— la tentación de incursionar en mercados internacionales, esta vez Estados Unidos. ¿Volverían los socios a entrar en un mercado internacional con moneda dura y facilidades para hacer negocio? ¿Deberían consolidar el crecimiento en un mercado conocido, pero con restricciones?

Los inicios: fruquets en una tienda de bicicletas

Carlos Durán, Raúl del Hierro y Roberto Gentile sentían el deseo de independizarse laboralmente con una idea que los hiciera trascender. En un viaje que hizo Raúl a Canadá, en julio de 2004, vio una tienda de «fruquets», un producto que asemeja un buqué o arreglo floral, pero en vez de usar flores emplea frutas frescas. Al llegar a Caracas, propuso a sus amigos desarrollar un concepto similar en Venezuela. Ninguno tenía experiencia en manualidades o decoración, y menos en manipulación de frutas. Primero se les ocurrió investigar el mercado venezolano, con el fin de identificar algún competidor. Lo más próximo que encontraron fue la tradicional industria de las flores, la cual usaron para hacer sus cálculos y armar un plan de negocios.

Luego de realizar sus proyecciones procedieron a hacer pruebas en la empresa de bicicletas del papá de Roberto. Era un lugar reducido, cerrado, pero no tendrían que pagar un local. «Empezamos a hacer pruebas fallidas.

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 «Decofruta: nuevos sabores en su modelo de negocios» fue resumido del original por sus autores.

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda, profesores del IESA.

Los estudios financieros daban positivos, pero cuando íbamos a hacer el ramo... ¡Horrible! Obteníamos unos ramos sin forma».

Después de una búsqueda, en anuncios de prensa escrita, contactaron a un licenciado en arte florista. Con un plan de negocios que, «en el papel», decía que el concepto era económicamente factible, y con un producto para mostrar, los emprendedores decidieron lanzarse al mercado con un nombre: Decofruta.

El plan de negocios perdió la frescura

En palabras de Roberto: «Visualizamos el negocio como un centro de producción masiva. Nuestra idea consistía en vender fruquets a empresas mediante dos canales: ventas por catálogos e internet, ya que éramos protecnología».

En septiembre de 2005 decidieron poner a Decofruta en el mercado. El plan proponía la venta de los fruquets al segmento corporativo; es decir, organizaciones que necesitaran ornamentos para halagar a empleados e invitados. Bancos, hoteles, laboratorios farmacéuticos, empresas de consumo masivo y agencias de festejos serían los principales clientes, ya que allí estaban sus contactos personales. Para darse a conocer llevarían catálogos y harían visitas de ventas mostrando el producto. Puertas adentro, el negocio requeriría una pequeña fábrica; es decir, un local económico, sin vitrinas ni exhibición, para almacenar las frutas, procesarlas y enviar los fruquets.

Al cabo de unos meses descubrieron algo, como explicó Carlos Durán:

Muchas personas, y no empresas, llamaban a la fábrica y nos preguntaban dónde podían ver los ramos, dónde estaba la tienda, querían visitarnos para ver los productos... Este hallazgo nos hizo pensar que las personas, y no las empresas, podrían ser nuestro mercado. Así, pensamos en un nuevo segmento: hombres con buen poder adquisitivo y del este de Caracas (clase media alta). Los hombres comprarían los fruquets para halagar a sus parejas.

El 30 de septiembre se celebró el día de las secretarías y la naciente empresa no dio abasto. Ese día vendió más de ochenta ramos. Superó la incipiente capacidad instalada que en ese momento tenía y se vio obligada a redoblar sus esfuerzos y pedir ayuda a familiares, para que se incorporen a la elaboración y la distribución. La interacción con la gente mostró que los clientes principales eran

ciudadanos comunes y no empresas. Por lo tanto, parecía inminente abrir alguna tienda que sirviera como exhibición. Roberto reconoció:

A partir de ese momento descubrimos otra cosa que estaba muy lejos de nuestro plan inicial de negocios:

Los emprendedores no conocían el modelo de franquicias, pero habían escuchado de boca de amigos que este sistema permitía el crecimiento rápido de muchos negocios

quienes se identificaban más rápidamente con el concepto eran las mujeres y no los hombres, y, sobre todo, de estratos socioeconómicos medios y bajos (C y D).

A principios de 2006, los socios decidieron establecer una tienda a pie de calle. Aunque sabían que su target de mercado se ubicaba en el oeste de la ciudad, tuvieron que conformarse, por falta de dinero y tiempo, con un local al que tenían acceso, en una urbanización de clase media en el este de Caracas. Esta tienda respondió positivamente al modelo de venta al detal.

Mensualmente llegaron a vender alrededor de 200 ramos: el noventa por ciento se captaba por la ubicación y la visibilidad de la vitrina, al paso de los peatones; y el resto, a través de la página de internet. Luego de probar que el concepto basado en tiendas funcionaba, los socios comenzaron a pensar en algo más ambicioso.

Tres factores hicieron que los emprendedores tomaran la decisión de crecer antes de lo pensado: 1) el miedo a ser copiados, 2) la aceptación temprana de los clientes y 3) la aparición de potenciales socios. A propósito, Carlos comentó:

Para crecer y, más aún, en forma rápida como deseábamos, necesitábamos un bolsillo profundo, y no teníamos mucho capital; por tanto, teníamos que buscar una alternativa que permitiese apalancarnos en alguien externo a nosotros. Allí nos llegó la idea de las franquicias.

Crecer como franquicia

Los emprendedores no conocían el modelo de franquicias, pero habían escuchado de boca de amigos que este sistema permitía el crecimiento rápido de muchos negocios. «A los pocos meses de tener nuestra primera tienda ya estábamos realizando el proyecto de franquicia. Ese proceso duró tres o cuatro meses. La primera franquicia se la vendimos a un amigo que se fue a vivir a Margarita (Estado Nueva Esparta)», recordó Raúl.

Luego de probar que la franquicia de Margarita funcionaba bien, a mediados de 2006, los socios decidieron promocionar a Decofruta en una feria de franquicias. A los meses comenzaron a recibir interesados en asociarse. Durante 2007 lograron vender tres franquicias en ciudades distintas (Puer-

to Ordaz, Margarita y Caracas). Luego, en 2008, vendieron nueve franquicias adicionales en otras ciudades de Venezuela. En total, desde su nacimiento y hasta 2013, Decofruta abrió treinta franquicias y cerró nueve.

En 2007 Venezuela era uno de los países latinoamericanos, después de Brasil y México, que tenía mayor oferta de franquiciantes. Alrededor de 400 franquicias (nacionales y extranjeras) competían por el mercado de socios emprendedores. El treinta por ciento de las ofertas de franquicia estaba relacionado con conceptos gastronómicos; y el doce por ciento, con conceptos de moda y confección. Aunque Decofruta debía captar potenciales socios en un mercado muy competido, tenía el aliciente de que su concepto —arreglos de frutas— era distinto a los existentes.

Decofruta ofrecía a los potenciales franquiciados: 1) uso de la marca, 2) transferencia de conocimiento, 3) algunos productos previamente especificados y 4) la exclusividad en un lugar y un tiempo determinados. La promesa de Decofruta era que, con estos cuatro elementos, cada tienda podía vender alrededor de 250 ramos por mes a un precio promedio de cincuenta dólares. Esto permitiría una recuperación de la inversión en año y medio. A cambio, el interesado debía pagar un «canon» de entrada, también conocido como derecho de explotación del concepto, equivalente a 10.000 dólares, que representaría su inversión inicial, y recurrentemente (mes tras mes) debía pagar seis por ciento de las ventas por concepto de regalías y dos por ciento de las ventas en cuotas de publicidad.

Tiendas Decofruta: pequeñas fábricas de fruquets

«Cada tienda de Decofruta es una pequeña fábrica», comentó Raúl. Las tiendas ejecutaban funciones de compra y recepción de suministros, almacén/refrigeración, manufactura y diseño, empaque, venta y despacho.

El plano de cada tienda tenía las características de una pequeña fábrica: una línea de producción que se ac-

tivaba de acuerdo con la demanda de ramos. Cada tienda disponía de cinco empleados, en promedio, de los cuales tres o cuatro formaban parte de la línea de ensamblaje de los ramos. Las frutas eran compradas por cada franquiciado con proveedores previamente aprobados por la casa matriz, cercanos a la localidad de cada tienda. Los insumos no perecederos —envases, envoltorios, lazos, tarjetas de dedicatoria— se adquirían mediante una mezcla de proveedores: el cuarenta por ciento era provisto por la casa matriz y el resto lo suministraban proveedores locales. Las entregas de los ramos se efectuaban subcontratando un servicio de envíos, generalmente de motocicletas con cabinas especia-

indagar qué sucedía y entendimos que muchos españoles no le veían el sentido a un ramo tan grande de frutas. Sentían que era un desperdicio. Ellos tienen una cultura más austera que nosotros los venezolanos, y veían caro y poco práctico tener que pagar por tantas frutas para una persona.

Después de haber invertido dinero y esfuerzo calcando el concepto de Decofruta en Barcelona, Madrid y Valencia, los emprendedores comenzaron a descubrir que el concepto, aunque gustaba a algunos, no calaba totalmente en el público europeo. Este descubrimiento encendió las alarmas de los emprendedores, quienes inmediatamente deci-

La dispersión geográfica entre las tiendas nos impedía la eficiencia logística de la franquicia maestra que estaba en Madrid. Adicionalmente, no contábamos con un sistema tecnológico que sincronizara la operación de todas las tiendas ni que lidiara con las diferencias horarias entre el continente europeo y el americano. Tampoco sabíamos cuáles eran los mejores proveedores que nos permitiesen ofrecer, a nuestros franquiciados, los insumos de forma más competitiva.

Por su parte, Carlos Durán anotó:

Yo me fui a España a controlar de cerca la operación de las tiendas. Hice algunas reestructuraciones con las tiendas de Madrid y Valencia (por ejemplo, mudamos las sedes), cerramos la de Barcelona. Sin embargo, el descontrol logístico nos llevó de un golpe tras otro... incluso tuvimos que revisar las premisas de selección de franquiciados, ya que algunos de nuestros asociados resultaron ser profesionales pero poco emprendedores.

Después de casi diez años de haber iniciado la aventura más importante de sus vidas, los cuatro socios debían, en pocas horas, definir el futuro de su querida Decofruta. Los números no eran despreciables: la empresa mostraba ingresos sostenibles y agregaba valor al mercado venezolano

les. El costo del servicio de envío representaba, en promedio, quince por ciento de las ventas.

La internacionalización

En 2007, a menos de dos años de su fundación, Decofruta tenía cuatro tiendas franquiciadas en distintas ciudades y recibía, mes tras mes, peticiones para abrir nuevas tiendas en todo el país. Ese mismo año, un evento inesperado tocó la puerta de los emprendedores. Un amigo de Roberto que vivía en Barcelona, España, solicitó abrir una franquicia de Decofruta en esa ciudad. Según Raúl: «Todo parecía calzar. Era una oportunidad de obtener ingresos en divisas duras (euros); además, era una persona de confianza y teníamos un producto probado».

Sin pensarlo mucho los socios decidieron abrir la franquicia en Barcelona, asociándose a partes iguales con el amigo de Roberto. A los pocos meses, siguiendo el modelo de sociedad con amigos y conocidos, abrieron otra en Madrid y luego en Valencia. En 2008, Decofruta tenía tres franquicias internacionales operando en Europa. Ese mismo año, a través de un conocido de la tienda de Madrid, los emprendedores recibieron una solicitud para abrir Decofruta en Grecia. La tienda de Grecia fue una de las que mejor arranque tuvo en Europa.

Carlos Durán comentó:

Después de unos meses en España, el comportamiento de las ventas se mantenía constante sin aumentos significativos... Comenzamos a

dieron hacer cambios al concepto para comprobar si el producto actual agregaba, o no, valor.

Con la realimentación recibida, de sus clientes españoles, Decofruta desarrolló un ramo pequeño al cual llamaron «Nano fruquet». Era un ramo para una persona, mucho más económico que los convencionales, el cual se ajustaba a las necesidades de un público austero. El Nano fruquet fue bien aceptado por el mercado español, lo cual dio un respiro a la franquicia en España. Este hecho hizo reflexionar a los socios acerca de la filosofía de la empresa, entre estos a Raúl:

Decofruta no vende un producto específico, vende algo que satisface una necesidad particular y se materializa mediante los fruquets. Los venezolanos sienten que alegran a sus seres queridos con algo que se puede consumir y compartir, mientras que los españoles alegran a otros con algo que estos pueden consumir sin desperdicio.

Mientras descubrían el mercado europeo, los socios seguían recibiendo peticiones de más asociados que querían abrir Decofruta en otras ciudades y países. Entre 2009 y 2012, Decofruta abrió una tienda en Bolonia, la isla de Tenerife y Lisboa. Luego de haber entrado en operación, los socios empezaron a identificar con mayor precisión varios problemas en la administración de las franquicias europeas; por ejemplo, explicó Raúl:

A todos los problemas operativos y de mercado que vivía Decofruta se añadió la crisis financiera e inmobiliaria en Europa. Grecia fue uno de los países más afectados: cayeron las ventas de la tienda y, aunque aguantó la crisis, lamentablemente en 2013 cerró. En 2013, todas las tiendas europeas de Decofruta estaban cerradas. Raúl del Hierro comentó: «Esta experiencia nos dejó un aprendizaje importante: ahora vamos a probar todo antes de iniciarlo».

Nuevos procesos y conceptos

Carlos Durán recordó su experiencia:

Mientras operábamos nuestras tiendas en Europa, sentíamos que madurábamos y reflexionábamos. En 2010 detuvimos la marcha y nos volteamos a revisar el sistema de franquicia en Venezuela. Nos dimos cuenta de que invirtiendo 5.000 dólares en un *software* no hacíamos nada, y que era necesaria una inversión mayor, al menos 50.000 dólares.

En paralelo, y basados en la realimentación de potenciales interesados en adquirir franquicias, los socios diseñaron distintos formatos de tiendas para franquiciar. Desde un tiempo atrás habían pensado en desarrollar un concepto Deli, el cual consistiría en minitiendas de

jugos, batidos, helados y yogures de frutas. «La idea era aprovechar la merma, o los desperdicios de frutas, que teníamos en nuestras tiendas, y utilizarla en un nuevo concepto de bebidas saludables», contó Carlos Durán.

En 2013 Decofruta disponía de una oferta diversa de negocios para quienes estuviesen interesados en asociarse: Decofruta Tradicional, Decofruta Deli (solo producía helados de yogur, batidos y ensaladas de fruta), Decofruta Mixto (mezcla de ramos y comestibles de frutas) y Decofruta Express (tamaños menores y accesorios para halagar como peluches, globos, etc.), en desarrollo. De los cuatro conceptos, Decofruta Tradicional era el más explotado hasta ese año, con quince tiendas (nacionales e internacionales). Solo habían logrado abrir tres Decofruta Mixto y estaba aún, a finales de 2013, en prueba piloto una tienda Deli en Caracas. Los formatos Mixto y Deli eran demandados por siete potenciales asociados, quienes querían llevarlos a distintas ciudades de Venezuela en 2014.

¿Qué hacer y cómo hacerlo?

En palabras de Carlos Durán:

La gente no para de comprar fruquets, eso nos llena de entusiasmo, pero cada día se nos pone cuesta arriba producirlos. La mayoría de nuestros insumos son importados (incluidas algunas frutas) y los controles cambiarios impuestos por el gobierno impiden nuestro crecimiento. Incluso, muchos productores nacionales que nos proveen frutas han detenido su producción, lo cual nos afecta directamente. Así

no podemos aumentar las ventas de cada tienda, no podemos ser más eficientes ni podemos integrarnos hacia arriba, debido a los costos asociados con leyes laborales y de producción tan rígidas... intentamos crecer mediante nuevos conceptos como los de comida y bebidas naturales.

En medio de la tormenta aparecía nuevamente la tentación internacional. Muchos venezolanos que habían emigrado, huyendo de la crisis política y económica del país, manifestaban a Decofruta su intención de abrir una franquicia en diversos países de Latinoamérica. Costa Rica, Honduras y Panamá eran los destinos más demandados.

La familia de Roberto manifestó su intención de mudarse a Miami. La visión de los socios, desde los inicios, fue llevar Decofruta a Estados Unidos, donde estaba el competidor más grande del mundo en este sector y el mercado era más refinado, ya que conocía mejor el concepto de fruquets. Sumando las intenciones iniciales de los socios a la eventual mudanza de Roberto, se podría configurar una nueva oportunidad de internacionalizar Decofruta.

Los nuevos conceptos (Decofruta Deli y Decofruta Express), aunque incipientes, en poco tiempo habían sido muy bien aceptados por el mercado venezolano. No obstante, requerían esfuerzos adicionales para solventar dos grandes retos: (1) manejar la procura de insumos para garantizar que todas las tiendas tuviesen productos para vender y (2) invertir en promoción y ventas para atraer a potenciales asociados. La

incertidumbre que se presentaba en el país inhibía a muchos emprendedores locales de invertir en Venezuela y, por lo tanto, los esfuerzos en mercadeo y ventas debían redoblar para vender más formatos de este tipo.

Después de casi diez años de haber iniciado la aventura más importante de sus vidas, los cuatro socios debían, en pocas horas, definir el futuro de su querida Decofruta. Los números no eran despreciables: la empresa mostraba ingresos sostenibles y agregaba valor al mercado venezolano. Esperaban por ellos siete nuevos potenciales asociados para explotar los nuevos formatos en 2014. Además, sus productos y su marca habían evolucionado y alcanzado reconocimiento y buena reputación.

La visión de los socios, desde que fundaron Decofruta, fue adaptar a la cultura latina un concepto originado en otro continente, y luego relanzarlo internacionalmente. La idea de llevar el concepto a Estados Unidos siempre les pareció seductora y, por ser un reto mayor, era una de sus opciones favoritas. Sin embargo, la experiencia internacional vivida en Europa se convertía, para algunos socios, en un paradigma negativo que les aumentaba su incertidumbre y les revivía antiguos temores.

Carlos arengó a sus socios con estas palabras: «Independientemente de la opción que escojamos, no podemos darnos el gusto de despilfarrar más tiempo y dinero averiguando si es buena. Debemos encontrar la manera de aprender, cuanto antes... ¿Cómo lo hacemos?». ■

¿Qué opinan los expertos?

FEDERICO FERNÁNDEZ DUPOUY

Profesor del IESA

Lo vivido por los fundadores de Decofruta resume varios sinsabores típicos de la aventura emprendedora, en la cual no hay lecciones infalibles para sobrevivir y se pasa del éxito al fracaso «sin anestesia». Suele escucharse que no es pecado fallar en una iniciativa emprendedora, sino una ventaja para próximas ocasiones, siempre que se aprenda de los errores para no repetirlos. Un ejecutivo de una multinacional era famoso por aceptar sin regañones que sus gerentes se equivocaran, porque mostraban sus intenciones de explorar e innovar; pero era inflexible y castigador si repetían las razones por las cuales fallaron previamente.

Si Decofruta no tuvo éxito en su esfuerzo inicial de crecimiento internacional (en Europa), ¿era prudente explorar

nuevamente en 2013 (ahora en Estados Unidos)? Solamente, si logran evitar los errores previos. ¿Es mejor enfocarse en el mercado venezolano con sus virtudes y el impulso de las franquicias, a pesar de las limitaciones operativas y la incertidumbre cambiaria y del entorno general, o enfrentarse en Estados Unidos al mayor competidor del sector, para generar divisas y aprovechar las circunstancias que favorecen crecer en ese país?

Era una decisión difícil. Pero Carlos, Raúl y Roberto no tenían mucho tiempo para analizar. Debían ejecutar y asumir riesgos calculados si querían avanzar, y evitar la «parálisis por análisis». Muy útil les resultará establecerse hitos y medir el progreso, para oportunamente acelerar, pivotar o frenar, cualquiera sea el camino que elijan; por ejemplo, hitos de ventas (crecimiento), de mercados (alcance), administrativos (organización) o tecnológicos, los que

apliquen, con sus respectivos tiempos, como guía facilitadora de su gestión emprendedora y sus decisiones, ajustando cuando corresponda.

Las decisiones se toman considerando la información disponible y el análisis de riesgos y opciones, estando los dueños o gerentes convencidos de qué es lo correcto y lo mejor en un momento dado. Pero solamente la historia dirá si fueron acertadas o no, cuando varios meses o años después los objetivos planteados y las expectativas se hayan cumplido o no, y objetivamente se demuestre que los indicadores clave y las cifras de la empresa han mejorado o no. ¿Podrán en Decofruta, unos años después, alegrarse por haber arrancado en Estados Unidos sin «tropezar de nuevo con la misma piedra» de la internacionalización infructuosa, o más bien estarán contentos de haberse enfocado en el mercado venezolano donde su

buena reputación y liderazgo en «fruquets» permitió un gran crecimiento vía franquicias y locales propios, con buena rentabilidad?

Los emprendedores, a diferencia de las grandes compañías, suelen decidir «sobre la marcha», con poca información y basados en sentido común, intuiciones, sensaciones y percepciones, por lo cual es muy importante reaccionar rápidamente al comportamiento de sus mercados, con flexibilidad y adaptación. Por ejemplo, en Decofruta anticipaban que el mercado sería corporativo y tuvieron que ajustarse a una demanda mayoritariamente de personas, luego pensaron que sus clientes serían hombres de clase media alta y terminaron siendo más las mujeres de menores estratos. En el plan inicial concibieron grandes ventas por internet, pero entendieron que por ubicación, vitrinas y visibilidad de tiendas se obtenían más ingresos: pudieron crecer mediante tiendas (mini-fábricas) pero aumentaron su «portafolio» con Deli, Mixto y Express respondiendo al mercado.

Luego empezaron la iniciativa de franquiciarse con la ambición de crecer rápidamente, sin tener «mucho recorrido» que ofrecer a los interesados (sus nuevos clientes, los franquiciados). La apuesta les salió bastante bien, hasta que la internacionalización imprevista les hizo entender que el éxito de una franquicia no está garantizado, como cualquier negocio ante sus complejidades específicas: un aprendizaje de cinco años por pecar de ambiciosos, como reconocen estos emprendedores.

La franquicia no es el «santo grial» de la expansión empresarial ni resulta infalible. Pero es una excelente manera de hacer crecer los puntos de atención de un negocio apalancado en el dinero de quienes invierten y operan cual emprendedores (franquiciados), según los lineamientos de la empresa original, su marca y su manual operativo. Efectivamente, las buenas franquicias registran mayor probabilidad de éxito que otros tipos de nuevos negocios. Mitigan el riesgo, pero igualmente pueden fracasar como empresas en marcha, según los retos empresariales en cada ubicación. Como cualquier iniciativa emprendedora, la franquicia exige sacrificio, esfuerzo, dedicación, perseverancia, capacidad gerencial y capital para invertir.

El equipo será clave para el éxito. Nada termina tal como estaba previsto, pero la gente adecuada logra que las cosas salgan bien. Los emprendedores de Decofruta lo han experimentado, a veces favorablemente (al incorporar oportunamente a un licenciado en arte florista) y a veces desfavorablemente (los franquiciados muy profesionales, pero poco emprendedores). Queda ilus-

trado cómo un grupo de emprendedores transforma su idea en un negocio en marcha y cómo enfrenta decisiones operativas y estratégicas para expandir su iniciativa, sin respuestas evidentes y con resultados agridulces... no con sabor a frutas.

ARGENIS CARPIO

Consultor de franquicias

Venezuela se encuentra aún en la tercera etapa de la evolución de franquicias, en la cual las enseñanzas autóctonas comienzan a exportar sus conceptos hacia otras latitudes. La primera etapa ocurrió a finales de los años setenta, cuando algunas empresas transnacionales llegaron al país para impulsar sus marcas: Kentucky Fried Chicken (hoy KFC), Pizza Hut y Burger King. McDonald's llegó en 1985. En la segunda etapa, que arranca en los ochenta, las empresas locales Chip-a-Cookie y Tropi Burger comienzan a desarrollar sus franquicias. Luego, en los noventa, Churromanía, Chip's Burger, Googies (hoy Full Pizza), Cinnarolls, American Deli (hoy Miga's), entre otras, competían en buena lid con marcas gastronómicas internacionales.

La tercera etapa arrancó con el siglo XXI, con las exportadoras de negocios El Principito Kids (hoy EPK), Perfumes Factory y Decofruta, entre otras. En esta etapa la marca más representativa sigue siendo Churromanía (que cumple veinte años) con más de setenta puntos en Venezuela y presencia en Estados Unidos, Aruba, República Dominicana, Perú, Panamá, Colombia y Puerto Rico. Churromanía también dio pasos de internacionalización hacia España en sus inicios, que lamentablemente no fueron exitosos.

En internacionalización hay buenas noticias. Según datos de Profranquicias y la *FranquiGuía 2016-2017*, las franquicias venezolanas con presencia en el exterior son 86 de 345: un 25 por ciento que representa casi el doble del año 2011, cuando se contabilizaron 45 enseñanzas. De estas, la mayor preponderancia la tiene el sector gastronomía con 26 enseñanzas.

Decofruta, con quince tiendas en Venezuela, tres en Estados Unidos (Kendall, Doral y Houston) y una en Panamá, podría estar entrando en la cuarta etapa de la evolución del sector. La internacionalización de franquicias no solamente obedece a un proceso natural de las marcas —en cuanto a territorialidad y penetración de nuevos mercados planeados en la tercera etapa— sino que también se está convirtiendo en una tabla de salvación para la diáspora venezolana: ante la crisis generalizada por la que atraviesa el país, acentuada en 2017, ve en un modelo de negocio

«seguro» y planificado el *modus vivendi* ideal para que la experiencia migratoria sea satisfactoria. Podría hablarse de revertir la fuga de talentos por una exportación de talento, convirtiendo de paso a cada franquiciado en un embajador de la venezolanidad.

Decofruta ha calculado su proceso de expansión controlada, iniciado en 2017 hacia Estados Unidos, con territorios muy específicos (Los Ángeles y Seattle, entre otros) y técnicas para garantizar la selección correcta del franquiciado inversionista, que se afiliará no solamente a un contrato sino también a una nueva cultura, idiosincrasia y nacionalidad. Ciertamente apoyo en el trámite migratorio (visados), mediante alianzas con socios estadounidenses, provee un valor agregado al inversionista que evalúa sus oportunidades de migrar, en este caso de la mano de una empresa. Las garantías corresponden a las instancias gubernamentales responsables de los procesos migratorios en cada país.

Esta campaña no corresponde a una evolución de las marcas nacionales en su proceso de internacionalización, pues es una consecuencia de la crisis, pero sí podría resolver un problema que hasta ahora no había surgido: el éxodo y a qué dedicarse en el país destino. Algunas empresas publicitaban a las franquicias estadounidenses por todos los medios y daban charlas a prospectos interesados en migrar hacia ese país, principalmente. Pero, al parecer, no había un acompañamiento ni una marca de franquicia específica a la cual apuntar, sino muchas marcas nuevas o pequeñas, ávidas de inversionistas, sin importar su nacionalidad o apego a las marcas.

Decofruta y su talento humano constituyen una referencia obligada en cuanto al modelo de negocios de emprendimiento asistido, o de segundo nivel, como son las franquicias. Han transitado una trayectoria de experimentación, innovación e incluso reinención, que les otorga un sitio en el sector. En cuanto a permanencia, sustentabilidad y expansión parecieran estar en ese punto de inflexión en el que se dispararán internacionalmente emulando a Churromanía, quizá superándola por lo versátil de su concepto.

La cuarta etapa en la evolución de las franquicias en Venezuela podría venir del acompañamiento en la internacionalización de las marcas, con franquiciados y territorios seleccionados y aliados estratégicos locales en los países destino. Algo así como lo que hacen las compañías multinacionales con sus empleados al expatriarlos a otras naciones. De lograrse, los beneficios serían incommensurables.

Bitcóin: la criptomoneda que crece en Venezuela

DAVID RODRÍGUEZ ANDARA ■ Periodista

A pesar de diferentes trabas y campañas en su contra, el uso de la bitcóin sigue en aumento en el país, con la mirada puesta en su masificación. Se espera el desarrollo de una ley que ratifique la condición lícita de esta moneda.

EL USO DE LAS LLAMADAS criptomonedas crece con rapidez en toda América Latina, y Venezuela no es la excepción. En el territorio nacional, el empleo y la explotación de la bitcóin toman fuerza poco a poco; de hecho, las operaciones con esta divisa virtual, a pesar de diferentes trabas, aumentaron en los últimos dos años.

Gerardo Mogollón, director de la página DrBitcoinve.com, recuerda que antes de 2013, año en el que la bitcóin alcanzó su precio máximo de cambio de 1.163 dólares por unidad, el número de personas que accedían a un monedero, o estaban interesadas en el uso de esta criptomoneda como medio de pago en el país, era incipiente: «No es sino hasta 2014 cuando la bitcóin empieza a popularizarse en Venezuela en las redes sociales; en especial, con el grupo de Facebook Bitcoin Venezuela que pasó de tener apenas cincuenta seguidores a contar con miles de personas en poco tiempo».

Una de las razones que favoreció el incremento del interés por esta moneda entre los internautas nacionales fue, en opinión de Mogollón, el bajo costo de la energía eléctrica; por lo que en estos dos años se propició el desarrollo de la llamada «minería de las criptomonedas», una tendencia que permitió a muchos venezolanos, desde sus computadoras, buscar y acumular monedas de este tipo para hacer numerosas transacciones en la red bitcóin. No obstante, factores como el férreo

En Venezuela la bitcóin empieza a popularizarse en las redes sociales en 2014. El grupo de Facebook Bitcoin Venezuela pasó de tener cincuenta seguidores a contar con miles de personas en poco tiempo

control cambiario existente y la carencia de una legislación que norme este tipo de operaciones en línea han perjudicado el libre flujo de transacciones de bitcoins en Venezuela; incluso han sido «satanizadas» y consideradas, erróneamente, delitos de ilícito cambiario, lo que ha supuesto fiscalizaciones, detenciones e investigaciones por parte del gobierno a varios mineros y personas vinculadas con determinados sitios en internet. Como explica Mogollón:

Al no haber una legislación sobre este tema, mal se puede decir que estas operaciones impliquen ilícitos de tipo cambiario, cuando en realidad la bitcóin no es una moneda como tal, sino una tecnología encriptada

que se compra igual que se puede adquirir un *software*, con la diferencia de que esta tecnología trae consigo la posibilidad de intercambiar un valor monetario con cualquier parte del mundo.

Las criptomonedas más famosas

- *Bitcoin*: para muchos la primera y más famosa moneda digital, dispone de un libro de contabilidad con todas las transacciones que se realizan, verificadas desde el punto de vista criptográfico. El libro, además, no pertenece a un organismo o persona, sino que se mantiene conjuntamente para todos los usuarios de la moneda. La bitcóin fue pionera en tener un sistema descentralizado, en el que todos sus miembros son iguales y se utilizan equipos avanzados que, mediante ecuaciones basadas en matemática avanzada, emiten la moneda.
- *Litecoin*: creada en 2011 por Charlie Lee, esta moneda se basa en una red mundial de pagos punto a punto, que permite realizar pagos instantáneos y de costo casi cero en cualquier lugar. Es una red de pagos global y de código abierto completamente descentralizada, sin autoridades centrales.
- *Dashcoin*: lanzada en enero de 2014, fue creada y desarrollada por Evan Duffield con el nombre *Darkcoin* y hoy es considerada una versión más secreta de la bitcóin. Ofrece más anonimato, porque trabaja con una red descentralizada de código maestro que hace casi imposible rastrear las transacciones.
- *Peercoin*: conocida por algunos como PPCoin (*peer-to-peer coin*) fue creada por los desarrolladores de software Sunny King (seudónimo) y Scott Nadal. Disponible desde agosto de 2012, fue la primera moneda digital en introducir la prueba de acuñación para asegurar la red.
- *Dogecoin*: creada por Shibetoshi Nakamoto y Jackson Palmer en diciembre de 2013, se basa en el protocolo bitcóin, pero con modificaciones. Su diseño asegura un tiempo de creación de monedas mucho menor que los de sus competidores. No hay límite para el número de monedas que se puede producir.
- *Primecoin*: desarrollada por Sunny King, su método de trabajo se basa en los números primos; una modalidad diferente del sistema utilizado por la mayoría de las monedas virtuales basadas en el modelo de la bitcóin.

Fuente: Blog del BBVA.com: «Cómo no perderse en el mundo de las monedas virtuales». <https://www.bbva.com/es/noticias/economia/macroeconomia/comercio-internacional/bitcoin-litecoin-peercoin-como-no-perderse-en-el-mundo-de-las-monedas-virtuales/>

Conceptos clave

- *Altcoin*: nombre genérico para todas las criptomonedas alternativas a bitcóin.
- Billetera (*wallet*): agenda de direcciones con sus claves privadas.
- Bloque de transacciones: conjunto de transacciones de bitcoins agrupadas para ser «hasheadas» y agregadas a la cadena de bloques.
- Bloque génesis: nombre que recibe el primer bloque de la cadena de bloques.
- Bloque huérfano: bloque que ya no pertenece a la cadena de bloques más larga, sino a una bifurcación ya descartada.
- BTC: símbolo de bitcóin.
- Cadena de bloques (*blockchain*): equivalente en el mundo bitcóin al libro mayor que utilizan las empresas para llevar sus estados de cuentas. Contiene un registro público de todos los bloques minados (y, por lo tanto, de todas las transacciones realizadas).
- Circuito integrado específico de aplicación (ASIC, por sus siglas en inglés): chip usado por mineros para tener mayores probabilidades de obtener bitcoins en las cadenas de bloques.
- Clave privada: texto alfanumérico asociado matemáticamente a una dirección. Debe ser conocido solo por el dueño de esa dirección.
- Cliente: *software* empleado para enviar y recibir bitcoins, así como para manejar la billetera.
- Código QR: gráfico bidimensional que contiene un patrón de puntos monocromáticos distribuidos de cierta forma para transmitir, de forma sencilla, la dirección de pago que necesita una persona para culminar la transacción.
- Coinbase: monedero que permite abrir cuentas gratuitamente para recibir, enviar o almacenar bitcoins y dejar que ganen más valor.
- Comisión: pequeña suma de bitcoins que debe enviarse a la red con algunas transacciones.
- Criptografía: utilización de expresiones matemáticas para crear mensajes que solo los destinatarios puedan comprender.
- Deflación: revalorización de una moneda con el paso del tiempo.
- Dificultad: número de hashes que se necesitan, en promedio, para encontrar aquel que resuelve el bloque.
- Dirección: destino virtual para el envío y la recepción de bitcoins.
- ECDSA (Elliptic Curve Digital Signature Algorithm): algoritmo usado para firmar las transacciones en el protocolo bitcóin.
- *Exchange*: mercado de transacciones, para intercambiar bitcoins por monedas de curso legal.
- FPGA (*field-programmable gate array*): chips usados para producir hashes para la minería de bitcoins.
- Hash: algoritmo para generar números con una cantidad previsible de potencia de cálculo (CPU), que permiten resolver bloques y ganar bitcoins.
- Inflación: desvalorización de una moneda con el paso del tiempo.
- Minería: modo en que se producen nuevas monedas en la red (tras resolver un bloque, validando todas las transacciones que contiene, el minero recibe nuevas bitcoins creadas por la red).
- Nodo: computadora conectada a la red bitcóin para retransmitir las transacciones a terceros.
- P2P (*peer-to-peer*): red descentralizada donde las partes interactúan directamente entre ellas, sin la intervención de un servidor central.
- *Pool* de minería: agrupación de dos o más mineros que juntan su poder de cómputo para mejorar su tasa de generación de hashes, para así aumentar las probabilidades de resolver bloques y obtener recompensas.
- Recompensa por bloque: retribución que obtiene un minero por cada bloque que resuelve.
- Resolver un bloque: convertirse en la primera persona que encuentra el hash ganador de un bloque, según la dificultad actual, y lo transmite a la red para su validación.
- Satoshi Nakamoto: pseudónimo de la persona, o grupo de personas, que inventó la bitcóin. Nadie conoce su verdadera identidad.
- Satoshi: nombre dado a la menor subdivisión posible de una bitcóin. Hoy representa la cienmillonésima parte o 0,00000001 BTC.
- Subsidio: monto que la red bitcóin otorga a un minero por resolver un bloque. Hoy la cantidad es 25 bitcoins por bloque. El monto se reduce cada 210.000 bloques.

Fuente: Taringa.net: «Diccionario Bitcoin». <http://www.taringa.net/posts/ebooks-tutoriales/19009258/Diccionario-Bitcoin.html>.

La visión negativa que el gobierno venezolano ha querido proyectar con respecto a la bitcóin ha afectado, de modo simultáneo, el manejo de estadísticas que retraten con exactitud el movimiento que tiene esta criptomoneda. Los estudios cuantitativos se han hecho cuesta arriba, pero se sospecha que los volúmenes de transacciones hasta hoy conocidos se encuentran subestimados: no reflejan la cantidad que verdaderamente se transa en el país.

Las estadísticas están muy subestimadas. Se habla de 41 bitcoins transadas cada 24 horas, pero esa cifra está muy por debajo de la realidad. Además, luego de las fiscalizaciones y averiguaciones que se han hecho, mucha

gente se ha abstenido de acudir a los portales de transacciones, como la página venezolana Surbitcoin.com.

Según cálculos de Mogollón entre quince y veinte por ciento del movimiento diario de bitcoins en Venezuela ocurre en la página Surbitcoin.com, mientras que el ochenta por ciento restante tiene lugar en otros canales.

Fácil adopción

De acuerdo con una investigación realizada por el portal Coindesk.com, Venezuela se encuentra entre los países con mayor probabilidad de adopción de bitcoins en el mundo. Mogollón refiere que este portal realizó un análisis de las

naciones en las que pudiera crecer de manera más rápida el empleo de esta moneda. «Al respecto se usaron dos variables. La primera fue el grado de restricción económica y financiera del país, y la segunda fue la frecuencia de uso de tecnologías móviles e internet entre los habitantes».

El estudio, publicado en 2015, concluyó que Argentina y Venezuela eran los países de la región con mayor probabilidad de adopción de la bitcóin, así como de desarrollo de iniciativas empresariales relacionadas con esta criptomoneda. En el caso de Venezuela, la existencia de una de las economías más controladas del planeta contribuye a que la bitcóin sea percibida, por los agentes económicos nacionales, como una «válvula alternativa» para aliviar la presión cambiaria, dado que no requiere cuentas en el exterior ni tarjetas de crédito de bancos extranjeros.

Negocio lícito

Con más de cuarenta mil usuarios y cien mil vistas al mes, la página venezolana Criptonoticias.com está enfocada en la bitcóin y otras criptomonedas, así como en aplicaciones que faciliten este tipo de medio de pago en servicios y sectores económicos como la banca y los seguros, entre otros. Héctor Cárdenas, fundador y director de este portal, califica de urgente la sanción de una ley sobre el uso de la bitcóin y otras criptomonedas. Subraya que mientras que en Estados Unidos la bitcóin se considera una mercancía genérica (*commodity*), y en Europa y Japón una moneda como tal, en los países de América Latina no goza de reconocimiento ni de amparo legal.

«En Venezuela la ley está en el limbo», dice Cárdenas. Según su criterio, una futura regulación debe amparar las compras, los gastos e incluso los intercambios de bitcoins por bolívares. Señala que en Venezuela los «cibermineros» suelen agruparse para buscar y acumular bitcoins como un medio de obtención de ganancias, sin intenciones ilícitas. Aclara que se está masificando la inversión en este sector por ser una excelente forma de hacer dinero: «Muchas personas están tratando de demostrar que el bitcóin es un dinero universal».

Para «minar bitcoins» se necesita una computadora con una buena capacidad de procesamiento para generar algo de monedas. También se requiere un circuito integrado de aplicación específica (ASIC), usado en «granjas de mineros» en varias partes del mundo, y mucha electricidad.

Mercado de particulares

El director de la página DrBitcoinve.com destaca que la operación típica en el mercado de bitcoins ocurre entre dos

Características de las criptomonedas

- Descentralizadas: no están controladas por ningún Estado, banco o institución financiera.
- Anónimas: permiten reservar la identidad de quien realiza las transacciones.
- Mundiales: se utilizan en cualquier país.
- Seguras: las monedas pertenecen solo a una persona y esta propiedad no puede ser usurpada.
- Directas: las transacciones se efectúan directamente de persona a persona.
- Rápidas: las operaciones de intercambio se llevan a cabo con mayor celeridad que las realizadas por las entidades financieras.
- Voluntarias: su utilización nace del consenso entre las partes, no de la imposición de un sistema monetario específico.
- Autónomas: ningún individuo o institución controla la producción de criptomonedas.
- Planificadas: las criptomonedas poseen una inflación controlada, porque está determinada con antelación la cantidad de monedas que se crearán y la velocidad con que aparecerán.

Fuente: CryptoCurrencyProfits: «¿Qué es y cómo funciona una criptomoneda o criptodivisa?». <http://es.cryptocurrencyprofits.com/que-es-una-criptomoneda/>

particulares, quienes se enlazan al sitio de internet que les ofrezca las mejores garantías.

El mayor riesgo en este tipo de mercados se encuentra en la posibilidad de una estafa, por lo que los expertos recomiendan examinar muy bien el historial del vendedor. «Los sitios de transacciones de bitcoins funcionan de un modo parecido a lo que hace Mercado Libre al generar una reputación, por lo que se puede verificar el número de operaciones y el porcentaje de calificaciones positivas», explica Gerardo Mogollón.

Una de las grandes ventajas para los venezolanos es la posibilidad de acceder a esta criptomoneda en bolívares de manera anónima y sin tener que pasar por un sitio centralizado. «El vendedor pasa su número de cuenta, el sitio debita el pago y coloca el depósito en garantía, se confirma el pago y se le envía la bitcóin al comprador». ■

Los «cibermineros» suelen agruparse para buscar y acumular bitcoins como un medio de obtención de ganancias, sin intenciones ilícitas

El millonario negocio del deporte en Estados Unidos

GIUSEPPE PALMARIELLO ■ Periodista

NFL, MLB, NBA Y NHL son cuatro de las cinco ligas más valiosas del mundo. Equipos como Dallas Cowboys (fútbol americano) y New York Yankees (béisbol) tienen valores superiores a los dos mil millones de dólares.

ESTADOS UNIDOS es el único país capaz de contar con cinco competiciones de alto nivel en distintas disciplinas. Su profesionalización del deporte es envidiable y apunta al crecimiento en cada temporada. Desde el fútbol (conocido como *soccer* por los estadounidenses) hasta el fútbol americano, los estadios exhiben asistencias impresionantes y sus presentaciones son mucho más que dos equipos compitiendo: son espectáculos de clase mundial.

El crecimiento del balompié es un reflejo de la importancia que le dan al deporte en ese país: en 1988 se empeñaron en crear una liga de primera calidad, como condición para albergar la Copa del Mundo de 1994, y desde 1999 hasta ahora han construido doce estadios específicamente para este deporte y dejar atrás el uso de canchas de béisbol. La Liga Mayor de Fútbol (MLS, por sus siglas en inglés) aún está lejos de las otras cuatro grandes ligas deportivas de Estados Unidos (fútbol americano, béisbol, baloncesto y hockey sobre hielo), pero cada vez se acerca más a las ligas del balompié mundial.

«Nos estamos embarcando en un plan que ojalá nos permita lograr nuestro objetivo de llegar a ser una de las principales ligas del fútbol, y hacerlo con grandes jugadores y clubes realmente muy conectados», declaró Don Garber, máximo encargado de la competición, al diario *Sun Sentinel* (<http://www.sun-sentinel.com/elsentinel/deportes/fl-es-mls-panorama-20160302-story.html>). Los ingresos de la primera división estadounidense están muy por debajo de los de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL), las Grandes Ligas de Béisbol (MLB), la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) y la Liga Nacional de Hockey (NHL) que ocupan, respectivamente, los lugares primero, segundo, cuarto y quinto entre las ligas deportivas con mayores ingresos del mundo, según la última clasificación presentada por la empresa How Much, especialista en estadísticas económicas. En total, las cinco ligas deportivas más importantes de Estados Unidos tienen ingresos de más de 31.000 millones de dólares.

NFL: éxito constante

La Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL, por sus siglas en inglés) se convirtió en la liga más rentable y exitosa del mundo. ¿Cuáles son sus principales atributos para producir tantas ganancias y volverse apasionante y atractiva?

«Es la combinación entre el socialismo y el capitalismo», respondió Roger Goodell, comisionado de la liga, en 2012, cuando se acordaron los toques salariales: uno de los principales acuerdos para que los 32 equipos que participan en el torneo tuvieran una lucha justa y su competencia fuera interesante para los fanáticos (CBC News, 2012). Quizá las palabras de Goodell sean consideradas por muchos una incompatibilidad del sistema, pero la NFL presenta números alentadores todas las temporadas. En los últimos cinco años la NFL incrementó su techo salarial de 123 millones a 167

millones de dólares, y si algún equipo sobrepasa esa cifra, sufre sanciones duras y ejemplares.

Otro factor clave para el crecimiento de la NFL es el reparto equitativo de los beneficios. La liga distribuye un octenta por ciento de sus ganancias anuales, en partes iguales, entre los equipos que la integran. Esto ayuda al crecimiento económico de cada uno y evita que algún equipo se vuelva hegemónico.

Según la revista *Forbes* México (2016) el valor promedio de un equipo de fútbol americano es 2.300 millones de dólares, cifra que impresiona pues no todos los equipos son deportivamente exitosos. Cleveland Browns, uno de los conjuntos con peores resultados deportivos en los últimos años, fue adquirido en 2012 por mil millones de dólares; es decir, mucho más que los 740 millones de euros que la venta del AC Milan —uno de los equipos con mayor tradición en el balompié— le reportó a Berlusconi en 2017.

Los derechos de televisión constituyen otro de los aspectos que hacen de la NFL la liga con más ingresos del mundo. Esta liga tiene múltiples acuerdos para que su producto sea el más visto en Estados Unidos y, además, alcance una audiencia considerable en Latinoamérica y Europa. Para la transmisión de sus partidos en las ciudades norteamericanas, en 2016, la NFL firmó un contrato de 5.500 millones de dólares con el canal CBS y para que fueran transmitidos en catorce países latinoamericanos firmó acuerdos con las cadenas Fox Sports y Espn. En México la demanda es enorme y grandes televisoras como TV Azteca y Televisa no se pueden dar el lujo de no contar con sus derechos. Twitter y Amazon también acordaron con la NFL la difusión de torneos en sus plataformas, hecho innovador e importante para la expansión de ese deporte. En el Super Bowl, como se conoce la final del fútbol americano, los anunciantes pagan más de cinco millones de dólares por un comercial.

La MLB no se queda atrás

El béisbol tiene una gran importancia en Estados Unidos. Es uno de los deportes más practicados; en las universidades es, junto al fútbol americano y el baloncesto, el más demandado por los estudiantes. Al igual que la NFL y todo el sistema deportivo de ese país, cuenta con una gran organización; pero, a diferencia de la NFL y la NBA, no cuenta con un tope salarial que ayude a las novenas a librar una batalla más justa.

La diferencia de salarios pagados por temporada es abismal entre algunos equipos. Los Dodgers de Los Ángeles gastan más de 200 millones de dólares, mientras que los Cerveceros de Milwaukee tienen un presupuesto de 90 millones. Pese a esto, en cada temporada existe alguna sorpresa.

La dirigencia de la MLB intenta solucionar este problema con una regla llamada «impuesto de equilibrio competitivo», popularmente conocida como «impuesto al lujo», que obliga a los conjuntos a no pagar más de 189 millones de

Las ligas deportivas con mayores ingresos del mundo

(millones de dólares)

	Liga	Disciplina	Ingresos
1	NFL (Liga Nacional de Fútbol Americano, Estados Unidos)	Fútbol americano	13.000
2	MLB (Grandes Ligas de Béisbol, Estados Unidos)	Béisbol	9.500
3	Premier League (Primera División de Inglaterra)	Fútbol	5.300
4	NBA (Asociación Nacional de Baloncesto, Estados Unidos)	Baloncesto	4.800
5	NHL (Liga Nacional de Hockey, Estados Unidos)	Hockey sobre hielo	3.700
6	Bundesliga (Primera División alemana)	Fútbol	2.800
7	LFP (Liga de Fútbol Profesional de España)	Fútbol	2.200
8	Serie A (Primera División de Italia)	Fútbol	1.900
9	Ligue 1 (Primera División de Francia)	Fútbol	1.500
10	NPB (Nippon Professional Baseball)	Béisbol	1.100
11	Serie A (Primera División de Brasil)	Fútbol	1.000
12	Premier League (Primera División de Rusia)	Fútbol	977
13	Championship (Segunda División de Inglaterra)	Fútbol	676
14	Superliga (Primera División de Turquía)	Fútbol	601
15	Liga MX (Primera División de México)	Fútbol	555
16	2. Bundesliga (Segunda División de Alemania)	Fútbol	550
17	Eredivisie (Primera División de Holanda)	Fútbol	482
18	MLS (Ligas Mayores de Fútbol, Estados Unidos)	Fútbol	461
19	J1 League (Primera División de Japón)	Fútbol	440
20	AFL (Liga Australiana de Fútbol)	Fútbol australiano	373

Fuente: How Much (2016).

dólares anuales en salarios (este tope ha variado con los años; los 189 millones están vigentes desde 2014). Si superan esa cantidad tienen que pagar, en el primer año, 17,5 por ciento de los salarios pagados; en el segundo año consecutivo, 30 por ciento; 40, si lo hacen un tercer año, y 50, del cuarto año en adelante. Como incentivo para no alcanzar el tope establecido, si un equipo sobrepasa los 189 millones y reduce al siguiente año su gasto de nómina por debajo de esa cifra, se le cobra el impuesto de 17,5 por ciento si de nuevo supera el límite. Además, parte de los pagos por impuesto de lujo se redistribuyen a los equipos que menos presupuesto tienen, lo que favorece la competencia general.

Otro factor que hace al béisbol profesional estadounidense tan llamativo es la comodidad de los estadios, a pesar

de que la asistencia supera las 30.000 personas por juego, cifra impresionante para cualquier deporte profesional. Los derechos de televisión alcanzan los 3.000 millones de dólares. Pero el gran negocio de la liga es MLB Properties, un negocio que también tienen la NFL y la NBA. ¿En qué consiste? Es una organización que maneja los negocios de mercadeo, patrocinio oficial y licencias de todos los conjuntos, y vende más de 4.000 millones de dólares al año. Todos los beneficios se reparten en partes iguales entre los equipos.

El valor promedio de los clubes de las grandes ligas es 811 millones de dólares. New York Yankees es la novena más valiosa (2.500 millones), seguido por los Dodgers de Los Ángeles. Mientras que Tampa Bay Rays es la de menor valor (400 millones).

Las cinco ligas deportivas más importantes de Estados Unidos tienen ingresos de más de 31.000 millones de dólares

Valor de los equipos del fútbol americano en 2016

(miles de millones de dólares)

	Equipo	Valor
1	Dallas Cowboys	4,0
2	New England Patriots	3,2
3	Washington Redskins	2,8
4	New York Giants	2,8
5	San Francisco 49ers	2,7
6	New York Jets	2,6
7	Houston Texans	2,5
8	Chicago Bears	2,4
9	Philadelphia Eagles	2,4
10	Green Bay Packers	1,9
11	Denver Broncos	1,9
12	Baltimore Ravens	1,9
13	Pittsburgh Steelers	1,9
14	Indianapolis Colts	1,8
15	Seattle Seahawks	1,8
16	Miami Dolphins	1,8
17	Atlanta Falcons	1,6
18	Minnesota Vikings	1,5
19	Carolina Panthers	1,5
20	Arizona Cardinals	1,5
21	Kansas City Chiefs	1,5
22	San Diego Chargers	1,5
23	New Orleans Saints	1,5
24	Tampa Bay Buccaneers	1,5
25	Cleveland Browns	1,5
26	Tennessee Titans	1,4
27	Jacksonville Jaguars	1,4
28	St. Louis Rams	1,4
29	Cincinnati Bengals	1,4
30	Detroit Lions	1,4
31	Oakland Raiders	1,4
32	Buffalo Bills	1,4

Fuente: *Forbes México* (2016).

La NBA sube como la espuma

La Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) evoluciona temporada tras temporada y el pasado año fue fundamental para su crecimiento. La mayor liga de baloncesto del mundo negoció con la cadena TNT un nuevo contrato, por los derechos de televisión de nueve años, por 24.000 millones de dólares (es decir, 2.300 millones por temporada), con un crecimiento de 180 por ciento frente al convenio anterior (930 millones cada campaña), que acompaña el creciente interés de la audiencia por la liga.

Esa importante cifra por las transmisiones de los partidos ayudó a incrementar el presupuesto de los treinta quintetos que integran la NBA. Al igual que la NFL, la NBA tiene un

techo salarial: 94 millones de dólares por campaña (veinte millones más que en 2015). Sin duda, ese aumento desató una ola de contrataciones pocas veces vista en el baloncesto norteamericano. Figuras como Kevin Durant (dos años y 54 millones) y Al Horford (cuatro años y 113 millones) firmaron nuevos contratos con Golden State y Boston Celtics, mientras que LeBron James (tres años y 100 millones) y DeMar DeRozan (cinco años y 139 millones) renovaron con sus equipos Cleveland Cavaliers y Raptors de Toronto.

La NBA también se adaptó a las nuevas redes sociales: crea contenido propio en Snapchat y transmitió encuentros en directo por Twitter. Además, firmó un convenio con la empresa NextVR para mostrar 25 partidos de la temporada en realidad virtual.

Otro ingrediente importante para el mercadeo de la NBA es la batalla entre las marcas deportivas de toda la vida: Nike y Adidas. Hasta 2016, la empresa alemana decidió no renovar el contrato de diez años que le permitía vestir a todos los equipos y árbitros de la liga, y su lugar fue tomado por Nike, que pagará mil millones en ocho temporadas. Una de las grandes innovaciones en este tema será la publicidad paga en cada camiseta, por lo que le dará vía libre a cada uno de los equipos para negociar contratos con grandes empresas mundiales, al igual que lo hace el fútbol.

NHL: primera liga con equipo en Las Vegas

El hockey sobre hielo es la cuarta liga más exitosa en Estados Unidos. Pese a sus peculiaridades, este deporte despierta una enorme pasión. La NHL está integrada por treinta equipos (en 2018 habrá uno más), incluidos siete de ciudades canadienses.

La NHL produce mucho dinero (3.700 millones de dólares), pero no muestra un desempeño tan exitoso como la NBA, la MLB y la NFL, pues algunos equipos presentaron problemas económicos. Un reportaje reciente de *Sports Business Daily* sobre las audiencias de los deportes norteamericanos determinó que la media de edad del fanático del hockey es 49 años, 19 más que hace 17 años. Es decir que, por ahora, el hockey tiene poca afición entre los jóvenes. Además, en el continente americano, fuera de Estados Unidos y Canadá, solo en México se muestra un interés importante en este deporte (Lozo, 2017).

Uno de los aspectos más importantes de la próxima temporada, y con el que la NHL espera mejorar sus ingresos, es que la nueva franquicia tendrá sede en Las Vegas, una ciudad atractiva por sus juegos de azar y sus espectáculos. Con respecto a los salarios, la liga tiene un tope salarial de 71 millones de dólares, aunque se espera que pueda ser menor en los próximos años.

El deporte es una mina

La popularidad de los deportes es la base de las multimillonarias cifras de negocio de las ligas deportivas en Estados Unidos y el mundo. No en vano se realizan enormes inversiones en compra de equipos, contratos de jugadores, publicidad y material promocional. Definitivamente, el deporte es una mina. **MI**

REFERENCIAS

- CBC News (2012): «The NFL Commissioner: Roger Goodell», 30 de enero. <http://www.cbcnews.com/news/the-nfl-commissioner-roger-goodell/>
- *Forbes México* (2016): «Los equipos más valiosos de la NFL», 21 de noviembre. <https://www.forbes.com.mx/los-equipos-mas-valiosos-de-la-nfl-2/>
- How Much (2016): «Which professional sports leagues make the most money?», 1 de julio. <https://howmuch.net/articles/sports-leagues-by-revenue>
- Lozo, D. (2017): «Estudio de audiencias muestra que el hockey es para viejos, pero hay solución». *Vice Sports*. 8 de junio: https://sports.vice.com/es_mx/article/zme3m8/the-nhl-is-old-faf

Sin garantías de sobrevivir

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

En Venezuela, diariamente, dos bebés están condenados a morir antes de cumplir el primer mes de vida. El desabastecimiento en los hospitales impide que las mujeres obtengan la atención que por derecho les corresponde. Los niños con alguna condición de salud previa a su nacimiento o desarrollada en el alumbramiento no tienen garantizada la vida debido a la crisis.

NO HAY NÚMEROS COMPLETOS, pero los existentes preocupan a cualquiera. El 8 de mayo de 2016, *Crónica Uno* —página informativa de Espacio Público, ONG especializada en defensa de la libertad de expresión—, reveló que hasta esa fecha 222 neonatos murieron en tres centros de salud del país: el Hospital Central de San Cristóbal, el Hospital Universitario de Caracas y la Maternidad Concepción Palacios, también en Caracas (Herrera, 2016). Los niños que nacieron no tuvieron garantías para sobrevivir. La cifra equivale a por lo menos dos decesos diarios en esos tres centros asistenciales, durante los primeros cinco meses del año. En 2015 se contaron 4.903 fallecimientos de neonatos, según los datos disponibles en la Memoria y Cuenta del Ministerio de Salud (MinSalud, 2016).

El reportaje precisa que los riesgos propios de un bebé recién nacido, especialmente si es prematuro, se multiplican debido al entorno donde nace o recibe los primeros cuidados clínicos. La afirmación encuentra sustento en los estándares de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Las causas de mortalidad infantil en niños menores de 28 días son nacimiento prematuro y bajo peso al nacer, infecciones, falta de oxígeno al nacer y traumatismos ocurridos durante el parto. Según las estadísticas del organismo mundial, la mayoría de las muertes se produce durante la primera semana de vida (75 por ciento). Cerca de 45 por ciento de ese grupo fallece en las primeras 24 horas de vida. Para que un país pueda ser reconocido por la OMS, por sus esfuerzos para controlar la mortalidad neonatal, debe registrar una tasa anual de ocho muertes por cada mil niños nacidos vivos. «Hasta dos tercios de fallecimientos de recién nacidos pueden evitarse si se aplican medidas sanitarias conocidas y eficaces en el parto y durante la primera semana de vida», señala el organismo en su canal de recomendaciones (OMS, 2016).

En los tres hospitales donde se reportaron los decesos de más de 200 neonatos surgieron quejas por la insuficiencia de recursos para atenderlos. Uno de los primeros en romper el silencio fue Jovany Sánchez, tachirense que denunció la muerte de su niña recién nacida por falta de recursos en el Hospital Central de San Cristóbal. El 8 de enero su mujer dio a luz, luego de llevar un embarazo tranquilo, que culminó abruptamente por problemas de presión arterial. La criatura nació con problemas respiratorios, pero en el hospital no había respiradores ni surfactante pulmonar para ayudarla a sobrevivir. Su vida duró cuatro días. Su caso trascendió a los medios, porque exigió públicamente a la Defensoría del Pueblo que se ocupara de garantizar la atención médica a los pequeños.

Otros padres acudieron a denunciar ante el Consejo Municipal de Protección del Niño, Niña y Adolescente de San Cristóbal, que sus hijos habían muerto a los pocos días de nacidos. Casi todos coincidían en la falta de recursos médicos para salvarlos. Leonardo Maldonado, director del organismo municipal,

reunió las actas de defunción y al sumarlas concluyó que en los cuatro meses que iban del año 72 neonatos habían muerto en el mismo hospital.

Para Freddy Prato, presidente de la Corporación de Salud del Táchira, la situación era normal. Argumentó que los niños con problemas al nacer o prematuridad tienden a fallecer en el entorno hospitalario. Esa misma semana, el Ministerio de Salud dotó con diez incubadoras y tres ventiladores a la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales del centro, con lo cual se amplió la capacidad de atención de siete a diez cupos. Pero las denuncias por las deficiencias en los servicios de Neonatología de Táchira y otras zonas del país se difunden por decenas. Los especialistas, los pacientes y sus familiares se han encargado de dar a conocer las irregularidades que cuestan las vidas de niños con apenas unos días de nacidos.

El personal de la Maternidad Concepción Palacios cerró la avenida San Martín, en Caracas, para protestar por las deficiencias en abril de 2016. Permitieron la entrada de los medios de comunicación que mostraron filtraciones, equipos dañados, estantes para medicamentos completamente vacíos y pacientes hacinados. En la incursión se dieron a conocer estadísticas reales y no difundidas por el Ministerio de Salud: en los tres primeros meses de 2016 murieron cien bebés de los 2.813 que nacieron en la principal maternidad del país.

El personal llevó a la prensa a constatar que los baños no tenían agua, algunos no tenían luz y casi todos estaban sucios por la falta de materiales de limpieza. «Aquí estamos con dolores, pero no hay insumos. ¿Quién nos atiende?», preguntaba una parturienta que esperaba para dar a luz. «La comida no alcanza. Si desayunan no almuerzan», dijo una de las trabajadoras, mientras mostraba unas pocas viandas que debían ser repartidas entre 400 pacientes.

El diputado José Manuel Olivares, presidente de la Subcomisión de Salud de la Asamblea Nacional, se sumó a las denuncias. Divulgó fotografías en las que se observaba la cotidianidad de la Maternidad: hasta tres recién nacidos compartían cuna debido al déficit de mobiliario.

El Hospital Universitario de Caracas superó su estadística con creces. En el primer cuatrimestre de 2016 perdieron la vida 51 niños antes de cumplir 28 días de nacidos, mientras que en todo el año 2015 murieron 47 bebés que requirieron cuidados intensivos. Un niño que llega al mundo prematuro, con bajo peso o con problemas de desarrollo, tiene pocas probabilidades de sobrevivir en ese hospital, donde se registraron 1.534 nacimientos hasta abril. De los niños que requirieron hospitalización en la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales solo se pudo atender a ocho al mismo tiempo por falta de equipos.

Marianela Herrera Cuenca, médico y directora del Observatorio Venezolano de Salud, es cautelosa con las cifras que se han difundido sobre los bebés fallecidos:

Los datos de neonatos fallecidos hay que sistematizarlos, en ausencia del boletín epidemiológico del Ministerio de Salud y otros datos oficiales. Tenemos que abocarnos en los próximos meses a medir esas informaciones con rigurosidad metodológica. Pero no se puede negar la situación. Me han contactado varias madres de prematuros porque no consiguen medicamentos como fenobarbital, por ejemplo, que es un medicamento básico y esencial. Son cosas que no deberían ocurrir. Que un bebé no tenga la ampolla de fenobarbital y haya que ponerlo en coma inducido para que no convulsione, es muy grave.

La especialista señaló que las condiciones de un bebé que nace de una madre con problemas de nutrición, que no se ha controlado o tiene otros factores de riesgo, se complican mucho más debido a las carencias del sector público de salud:

La mortalidad está asociada con la alimentación de madre y neonato. Al nacer tiene riesgo. Si le da una infección ya tiene una posición de desventaja. La Memoria y Cuenta de Min Salud 2015 reportó un aumento de casi cien veces la mortalidad del año anterior. Al revisar eso, entonces vemos que las denuncias en los diferentes hospitales son consistentes. Es alarmante y da mucha tristeza.

Herrera recordó que los datos de la Red Médicos por la Salud, integrada por médicos residentes de hospitales públicos en todo el país, ayudan a conocer la magnitud de la crisis:

Ellos señalan que la mayoría de los hospitales trabaja con cincuenta por ciento de los equipos de radiología, que la escasez de medicamentos en algunos casos ya llegó a noventa por ciento. No hay insumos para atender a nadie. El material médico quirúrgico no alcanza. Estamos viendo la reutilización de material descartable y aunque sea esterilizado eso siempre representa un riesgo.

Cuando se suman las denuncias de todo el país, las cuentas del primer trimestre sobre el fallecimiento de recién nacidos se quedan cortas.

A comienzos de abril siete bebés reclusos en la unidad neonatal del Hospital Luis Razetti de Barcelona murieron, luego de que un apagón afectó los equipos de seguimiento y asistencia vital. En el Hospital Universitario de la Universidad de Los Andes, en Mérida, los médicos llevan el registro de entre 150 y 160 decesos en las mismas condiciones que en el resto de los nosocomios. «Aquí esto está contaminado. Hay una bacteria y nadie hace nada», informó una fuente que prefirió el anonimato.

Otro de los centros de salud en los que se han registrado muertes sistemáticas de bebés es el Hospital Luis Ortega de Porlamar, Nueva Esparta. El diputado José Manuel Olivares visitó el nosocomio tras las denuncias hechas por familiares de siete bebés fallecidos a comienzos de mayo. Tras la revisión se conoció que había contaminación en el área de maternidad y otros 33 neonatos murieron en las mismas circunstancias en el primer cuatrimestre. Indicó que el centro presentaba escasez de catéteres, inyectoras, saturómetros y agua destilada, entre otros insumos. Los fallecimientos le costaron el puesto a Rodney Torbello, director del centro de salud dependiente del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), quien fue destituido de su cargo.

Olivares recorrió varios hospitales del país con el fin de constatar nuevas denuncias de muertes de bebés. Declaró que la mortalidad neonatal en el país se multiplicó por cuatro. Para

hablar de mortalidad infantil es necesario revisar los indicadores que permitieron fijar los acuerdos de cumplimiento de las Metas de Desarrollo del Milenio de la Organización de Naciones Unidas, cuyo lapso terminó en septiembre de 2015. Un punto clave establecía la reducción de la mortalidad en la infancia en dos terceras partes: de 93 niños por cada mil que morían antes de cumplir cinco años en 1990 a 31 en 2015.

En Venezuela, entre las décadas de los años ochenta a noventa, las tasas variaron de 31,7 por cada mil nacidos vivos a 25,8. Diez años más tarde, en el año 2000, bajó a 17,7, pero volvió a subir a 19 al cierre de 2015. Al analizar lo que va de 2016, solo con los datos de los tres hospitales donde fallecieron más de 200 neonatos, se supera la tasa anual del año 2000. Apenas en cuatro meses de 2016 se ubica en 33 decesos por cada mil nacidos vivos.

Recursos infrautilizados

La Maternidad Santa Ana, dependiente del IVSS, ubicada en la parroquia San Bernardino de Caracas, sí puede atender a los neonatos: la amplia sala de cuidados intensivos especializados fue remodelada hace tres años. De acuerdo con los datos del Instituto allí se debería resolver el 75 por ciento de los alumbramientos de las pacientes adscritas que residen en la región capitalina. De hecho, la maternidad atendió 9.436 partos en 2015, según fuentes oficiales. Sin embargo, no posee planta eléctrica, por lo que los apagones repentinos afectan su funcionamiento. También hay déficit de medicamentos. El conocido Pitocin u oxitocina, usado para inducir el parto, no se consigue, pero los comerciantes informales lo venden en las afueras del centro.

El otrora Hospital Materno Infantil de El Valle, rebautizado en 2013 como Hospital Materno Infantil Comandante Supremo Hugo Chávez, tampoco tiene recursos, pese a que es uno de los centros piloto del Ministerio de Salud para la atención de partos. Numerosas camas están sin colchones y los que existen están dañados por los fluidos. «Les salen gusanos y las pacientes los usan así porque no hay más», dijo un empleado con identidad resguardada al portal de noticias Caraota Digital el 26 de abril. Sus denuncias quedaron perpetuadas en un video que culmina con la incursión a la morgue del lugar, donde los cadáveres tenían cerca de ocho meses sin ser retirados, lo que comprometía la salubridad de los pacientes. De 4.500 personas que ingresaban en sus inicios pasaron a atender solo diez por ciento. Solo se practican cesáreas cuando hay anesestesiólogos. La terapia neonatal existe, tiene equipos e incubadoras, pero no hay personal. Lo mismo ocurre con la unidad de cuidados intensivos de adultos. En general, de acuerdo con cifras del Colegio de Enfermeros del Distrito Capital, hay un déficit de cincuenta por ciento de personal de enfermería en todos los centros del país.

Uno de los planes públicos de atención a la embarazada y los recién nacidos más subutilizada es la Misión Niño Jesús, lanzada el 23 de diciembre de 2009 con el objeto de reducir la mortalidad materna e infantil. Fue relanzada el 6 de enero de 2014 debido a que no había logrado detener el ascenso en la tasa de mortalidad materna e infantil. En 2015 el Hospital Eugenio D'Bellard de Guatire, sede de la misión, reportó el nacimiento de 5.500 niños. El centro de salud es afectado constantemente por la falla del servicio de agua y la escasez de insumos y medicamentos. Una fuente que prefirió el anonimato indicó que hasta marzo se habían producido 25 decesos de neonatos con condiciones de salud comprometidas, pero que se agravaron debido a las deficiencias.

De acuerdo con la Memoria y Cuenta de 2015 del Ministerio de Salud se implementó el Plan Interinstitucional Ruta Materna, en el cual intervienen el IVSS, el Instituto de Previsión y Asis-

tencia Social del Personal del Ministerio de Educación (Ipasme), el Ministerio para la Mujer e Igualdad de Género, la Universidad Bolivariana de Venezuela, la Organización Panamericana de la Salud, el Fondo de Población de las Naciones Unidas en Venezuela y la Vicepresidencia para el Desarrollo Social y la Revolución de las Misiones. Pese a que en Venezuela se calcula que unas 600.000 mujeres están en período de gestación cada año, el plan de Min Salud abarcó a 52.500 gestantes en 2015. Las cuentas del despacho de Luisana Melo precisan que de ese grupo 27.426 mujeres tienen embarazos de alto riesgo obstétrico y 14.000 se han registrado en el Sistema Informático de Captación y Seguimiento Materno Infantil (SICASMI/0800-MATERNO), creado para dotar de medicamentos a las embarazadas y parturientas. Esto significa que no hay suficientes recursos físicos para atender a las madres y los recién nacidos que probablemente tendrán problemas al nacer debido a la condición materna en el embarazo.

El Plan Ruta Materna captó también 26.995 recién nacidos: «Entregados a través de la Ruta Materna: 3.330 paquetes de pañales en los servicios de hospitalización obstétrica de Caracas, insumos para los servicios de neonatología de Caracas y estado Miranda y 79 kits de micronutrientes para Caracas y 560 kit para el estado Miranda» (MinSalud, 2016). Min Salud reconoce la disminución de la cobertura de los servicios de obstetricia. El cuadro titulado «Indicadores hospitalarios» (página 107), basado en el Registro Estadísticas Movimiento Hospitalario 2012-30/11-2015, muestra que en 2012 hubo 917 partos diarios; en 2013, 1.021; en 2014, 1.562; mientras que en 2015 la cifra se contrajo a 668 partos diarios. La cobertura de vacunación para las embarazadas está muy por debajo del estándar fijado por la OMS: solo 38 por ciento de las embarazadas susceptibles de vacuna recibieron dosis de TT+TD, según consta en la página 112 del documento oficial.

Mil días clave

Los niños no tienen garantía de sobrevivir en Venezuela, ni siquiera antes de nacer. La pobreza y la creciente escasez de alimentos atentan contra el normal desarrollo de los bebés desde su fecundación. El déficit de las principales medicinas para las embarazadas, como ácido fólico y hierro, entre otras, se suma a la lista de problemas que deben enfrentar.

Los primeros 1000 días de una persona determinarán el resto de su vida. Según la directora del Observatorio Venezolano de la Salud, Marianela Herrera:

Toda la influencia sobre un ser humano desde que empieza su vida intrauterina es importante. La alimentación es crucial para que el embarazo llegue a feliz término. Si la madre lo inicia siendo obesa o desnutrida habrá problemas. Eso está sucediendo. Tenemos repunte de obesidad y desnutrición. Ser obeso no indica que se está bien nutrido, estás mal alimentado, hay hambre oculta. Normalmente no te imaginas que ese obeso tiene déficit de nutrientes. Si estas mujeres inician un embarazo con un déficit y durante la gestación no hay aporte de nutrientes ni acceso a servicios de cuidado obstétrico habrá riesgo. El acceso a esos servicios actualmente está muy comprometido. Son carencias muy básicas como el agua, la alimentación y los servicios básicos. Todo eso tiene una influencia en la vida de las personas. Es un estímulo estresante emocional y físico. Si la persona está desnutrida ese estímulo puede convertir una gripe en neumonía. Para solucionar esta crisis es necesario que se reconozca que hay un problema. Si no, no se puede planear una política pública. Ese es el análisis de la política pública que hay que hacer, si no hay medicamentos, ¿necesitamos o no ayuda humanitaria?

Hace un año la Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), realizada por la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Central de Venezuela y el Laboratorio de Ciencias Sociales en 2015, arrojó que doce por ciento de los venezolanos comía dos veces o menos diariamente. Casi todos pertenecían a los estratos D, E y F. El 87 por ciento de los encuestados en 23 ciudades del país dijo que no le alcanzaba el ingreso para adquirir los alimentos. Los alimentos más comprados eran harina de maíz (91,1 por ciento), arroz (89,2), pastas y pan (79,4) y, en el quinto lugar, finalmente, una proteína, pollo (69,1). La Encovi fue realizada en un año en el que la inflación acumulada fue 180,9 por ciento, y 315 por ciento en el sector de alimentos según el Banco Central de Venezuela. Para 2016, el Fondo Monetario Internacional calcula una inflación de 720 por ciento.

Las madres también mueren

Los centros hospitalarios del país reportaron 250 muertes de mujeres al momento de dar a luz o por complicaciones asociadas al alumbramiento. Así lo señala el Ministerio de Salud en su rendición de cuentas de 2015. El derecho a un parto tranquilo y a la atención médica adecuada para la madre y su recién nacido fue vulnerado no menos de 250 veces en el país.

El tercer tomo del *Estudio sobre las condiciones legislativas, institucionales y sociales para el reconocimiento, protección y ejercicio de los derechos y la salud sexual y reproductiva en Venezuela*, realizado por las ONG Asociación Venezolana para una Educación Sexual Alternativa, Acción Ciudadana contra el Sida y Aliadas en Cadena (2015), indica que la mortalidad materna es mayor en zonas rurales y en las comunidades más pobres, y que las adolescentes corren mayores riesgos de complicación y muerte a consecuencia de un embarazo.

La atención institucionalizada del parto en Venezuela es del 98 por ciento según las estadísticas oficiales. Esto implica que las deficiencias no están asociadas a cobertura sino a la calidad de la atención, a la poca capacidad resolutoria de las emergencias obstétricas y a las prácticas abortivas de riesgo por embarazos no deseados. No es suficiente que existan servicios, es necesario que éstos sean accesibles y de calidad para que el derecho a la vida de las mujeres no esté amenazado durante el parto.

Otra arista del problema es el embarazo adolescente. Según la revisión de los Objetivos del Milenio realizada por varias organizaciones sociales en 2015, catorce por ciento de los embarazos en Venezuela eran de adolescentes y 31,6 por ciento de ellas estaban en situación de pobreza, lo que potenciaba el riesgo para ellas y sus bebés. Venezuela tenía plazo hasta septiembre de 2015 para reducir el indicador, pero las cifras actuales de mortalidad materna indican que las cifras se quintuplicaron con respecto a 1990. ■

REFERENCIAS

- Asociación Venezolana para una Educación Sexual Alternativa, Acción Ciudadana contra el Sida y Aliadas en Cadena (2015): *Mortalidad materna*. Tomo 3 del *Estudio sobre las condiciones legislativas, institucionales y sociales para el reconocimiento, protección y ejercicio de los derechos y la salud sexual y reproductiva en Venezuela*. Caracas. http://aliadasencadena.org/wp-content/uploads/2012/09/DSSR-en-Venezuela-_Tomo-3.-Mortalidad-materna.pdf
- Herrera, I. (2016): «En tres hospitales del país se cuentan 222 bebés fallecidos». *Crónica Uno*. 5 de mayo. <http://cronica.uno/en-tres-hospitales-del-pais-se-cuentan-222-bebes-fallecidos/>
- MinSalud (2016): *Memoria 2015*. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Salud. <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2016/07/1.-Memoria-2015-salud.pdf>
- OMS (2016): «Reducción de la mortalidad de recién nacidos». Nota descriptiva No. 333. Enero. Organización Mundial de la Salud. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs333/es/>

La segmentación de los medios sociales en América Latina

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

Las redes son diversas y cada una atiende diferentes necesidades. Como es baja la exclusividad del usuario, las empresas deben utilizar varias plataformas para satisfacer las expectativas de los clientes, sin ir al extremo de estar en todas.

Los medios sociales se destacan entre los usos de internet más populares en América Latina, según el estudio «Usos de Internet en Latinoamérica 2016» realizado por Tendencias Digitales en quince países, con una muestra superior a 5.000 personas. Plataformas como YouTube y Facebook (adoptadas por un noventa por ciento de los usuarios) figuran entre los sitios más visitados. Algunos de estos medios han logrado no solo un gran alcance sino también un uso muy frecuente: 69 por ciento los visitan más de una vez al día y 19 por ciento al menos una vez, para un total de 88 por ciento de exposición diaria.

Las principales actividades realizadas, según la opinión de los usuarios, son leer, chatear, comentar, publicar fotos y compartir contenidos. Al indagar acerca de qué buscan los usuarios en un medio social, se encuentra que la socialización (su razón de ser) coexiste con algunas necesidades que los consumidores satisfacen en medios electrónicos tradicionales, tales como realizar búsquedas, informarse de temas actuales y aprender. Esto evidencia que los medios sociales se parecen cada vez más a los medios electrónicos tradicionales (sitios de noticias o entretenimiento, por ejemplo).

Las plataformas sociales más populares entre los latinoamericanos son

YouTube, Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter e Instagram, en ese orden. Facebook es preferida para entrar en contacto con amigos y conocer personas, Twitter para informarse de temas actuales, YouTube para buscar información y aprender, y LinkedIn para promover los negocios y la marca personal. En alguna de estas necesidades hay incluso varias redes preferidas. Snapchat fue la plataforma de mayor crecimiento (aumentó 300 por ciento el número de usuarios con respecto al año anterior). Las redes más populares entre los más jóvenes (los llamados “milénicos” o *millennials*), aparte de las que registran una utilización frecuente en todos los grupos de edad (como YouTube y Facebook), son Instagram, Snapchat y Spotify (su penetración en Venezuela es muy baja por la imposibilidad de acceder a ella desde el territorio nacional).

Redes divergentes

Se habla de medios sociales en términos generales, pero cada red atiende necesidades específicas y se utilizan de forma combinada. Es decir, las redes son «divergentes», aunque algunos medios sociales tienden a «adoptar» funcionalidades de sus principales competidores cuando estas gozan de gran aceptación (una explicación de por qué tienden a parecerse). Debido a

la incapacidad de los medios de satisfacer todas las necesidades de las personas se observa una baja exclusividad en su uso. De hecho, la red más exclusiva actualmente es Facebook, con apenas ocho por ciento de usuarios que utilizan solamente esta red.

El dilema: audiencia o relevancia

Generalmente, a medida que una marca aumenta su alcance y se comunica con una audiencia más grande pierde relevancia en la conversación, porque se ve obligada a hablar de temas menos cercanos a los usuarios. Un medio de comunicación local (de una ciudad, por ejemplo) puede ser más relevante para sus audiencias en la medida en que crea contenidos más cercanos (el tráfico o acontecimientos locales) que un medio global; con la excepción de eventos especiales en otras partes del mundo, donde el medio global tendrá la ventaja de convertirse en local (que siempre será una minoría de los casos). Lo mismo sucede con marcas comerciales dirigidas a grupos de usuarios específicos.

Una manera de resolver el dilema entre audiencia y relevancia consiste en segmentar las audiencias. No todos los usuarios de los medios sociales son iguales. Al comienzo, dada su baja penetración, quizá sea posible encontrar ciertas características predominantes. Pero, con la masificación, se hace necesario diferenciar las audiencias para atenderlas mejor. La segmentación puede basarse en características demográficas (edad, género, ubicación), comportamiento (frecuencia de uso, plataformas preferidas, dispositivos de conexión) o factores psicográficos (valores, intereses, personalidad).

Tampoco todos los usuarios que utilizan los medios sociales son útiles para una marca. Según su objetivo, la empresa deberá definir quién es el seguidor ideal (un cliente, un prospecto, un periodista...). Algunas marcas desarrollan tácticas para ganar seguidores sin definir previamente qué calidad de seguidores necesita para cumplir sus objetivos.

Redes predominantes por necesidad

Medios como plataformas publicitarias

Al usar las opciones que ofrecen las plataformas

Facebook
LinkedIn
Instagram
Twitter

Medios como plataformas sociales

Tradicional

Contenidos
Horas/Días
Plataformas
Cuentas

Automatizadas

Ejemplos:
Sprout Social
Hubspot
Sprinklr

Tres formas de dirigirse a las audiencias

Existen diversas formas de segmentar las comunicaciones en los medios sociales. Pueden clasificarse en tres grupos: uno relacionado con el uso de los medios sociales como plataforma publicitaria (cuando se pagan anuncios en las plataformas) y otros dos relacionados con el uso social de las redes. En el primer caso, cuando se compran espacios publicitarios en las principales redes sociales, el contratante cuenta con la posibilidad de seleccionar a cuáles audiencias se mostrará el aviso; así puede seleccionar edad, género, idioma, ubicación de las piezas, intereses, dispositivos. Algunas redes ofrecen opciones particulares de dirigir el mensaje; por ejemplo, Twitter permite usar palabras clave. Esta primera forma de dirigirse a las audiencias es muy sencilla de utilizar, pero requiere inversión publicitaria.

Si lo que desea la empresa es dirigir el contenido conversacional, puede emplear algún servicio pagado que, basado en datos masivos, permita dirigir las publicaciones a una determinada audiencia (por ejemplo, Sprout Social) o recurrir a métodos tradicionales, tales como selección de contenidos o publicación en horas o días específicos; por ejemplo, los medios tradicionales (radio o televisión) han permitido hasta ahora llegar a audiencias específicas. Algunas marcas seleccionan a sus audiencias mediante el uso de determinadas plataformas (por ejemplo, Snapchat para los más jóvenes) o cuentas (por ejemplo, los medios de comunicación pueden crear cuentas para hablar de política o economía, por ejemplo).

Segmentación de los usuarios de medios sociales

Pero, ¿son estas variables de segmentación las que realmente discriminan distintos grupos de usuarios de medios sociales en América Latina? Para responder esta pregunta se llevó a cabo un análisis multivariado y se obtuvieron dos hallazgos principales:

1. No fue posible encontrar con precisión una segmentación que discriminara los usuarios en grupos excluyentes y cumpliera la mayoría de los requisitos de una segmentación tradicional (medible, susceptible de acción y sustancial). De hecho, el número de grupos fue muy elevado, lo cual pierde sentido práctico para la

mayoría de las empresas. Solamente empresas que posean una base de usuarios muy grande y acceso a gran cantidad de información podrían sacar provecho de un ejercicio de esta naturaleza (empresas globales).

2. La variable que más contribuyó a diferenciar a los usuarios fue «actividades realizadas en los medios sociales». Se encontraron distintos grupos (diferenciables,

incurrir en el extremo de estar en todas. La clave radica en una selección que atienda los objetivos de la marca y las necesidades de las audiencias.

2. Conocer las variables que mejor discriminan grupos de usuarios; en este caso, las principales actividades realizadas en los medios sociales, para orientar el *targeting*.
3. Orientar el desarrollo de los contenidos. Cada plataforma social

A medida que una marca aumenta su alcance y se comunica con una audiencia más grande pierde relevancia en la conversación, porque se ve obligada a hablar de temas menos cercanos a los usuarios

medibles, susceptibles de acción y sustanciales), pero no excluyentes, como en las tradicionales segmentaciones de mercado; es decir, un usuario puede pertenecer a varios grupos de intereses simultáneamente.

El ejercicio de formación de macrogrupos no excluyentes, basados en las actividades realizadas en cada una de las principales redes analizadas (Facebook, Twitter, Instagram), permitió identificar las redes predominantes por las principales necesidades manifestadas por los usuarios.

Los resultados del análisis permiten:

1. Discriminar entre plataformas sociales. Las redes son divergentes: existen diversos medios sociales y cada uno atiende diferentes necesidades. La exclusividad es baja, por lo que deben utilizarse varias plataformas para satisfacer las expectativas de los clientes, sin

atiende un tipo de necesidades y posee un posicionamiento entre sus audiencias. La conversación (y el desarrollo de los contenidos) debe realizarse de acuerdo con un código de comunicación determinado («hablar en su idioma»), sin irrespetar el carácter de la marca.

Los medios sociales son excelentes para comunicarse con las audiencias, pero exigen una comprensión de su naturaleza y de las posibilidades que ofrecen. La empresa debe tomar decisiones fundamentales para obtener resultados satisfactorios, tales como en qué plataformas tener presencia de marca, qué tipo de comunicación y contenidos emplear en cada plataforma y cuántas cuentas crear (cuenta global o cuentas específicas para ganar relevancia). Para tomar estas decisiones estratégicas deben considerarse los objetivos de negocio y las necesidades de la audiencia. Igualmente requieren el desarrollo de capacidades operativas relacionadas con la gestión (táctica). ■

Redes sociales predominantes según las necesidades de los usuarios

	1 ^{ra} red	2 ^{da} red	3 ^{ra} red
Socializar			
Comunicar			
Publicar			
Ver			
Informar			

En línea con el médico

Luis Ernesto Blanco

Profesor e investigador de la UCAB / @lblancor

La red ha cambiado los servicios de salud y la relación médico-paciente. Un internauta puede conocer los testimonios de personas con padecimientos similares, revisar las opiniones sobre un medicamento o una terapia, o procurar consultas médicas en línea.

Con la proliferación de portales especializados en el tema de la salud, los usuarios de servicios médicos tienen la posibilidad de acudir a sus citas con mucha más información, una circunstancia no siempre bienvenida por muchos galenos, quienes se sienten amenazados por la tecnología y cuestionan el hecho de que la gente se «autoconsulte» en internet e incluso llegue a sugerir diagnósticos a partir de algunos síntomas. Pero esta es la realidad: el usuario de servicios médicos puede ahora cuestionar lo que dice el especialista y rechazar sus recomendaciones.

Diversas actividades relacionadas con la salud y el bienestar han cambiado los servicios de salud y la relación médico-paciente; más allá de la búsqueda de información en portales de reconocida reputación, como la Enciclopedia de la Biblioteca Nacional de Medicina de los Estados Unidos. Este fenómeno puede constatarse cada vez que un internauta investiga en foros virtuales los testimonios de personas con padecimientos similares, revisa las opiniones sobre la calidad de un medicamento o una terapia, solicita citas por medio de plataformas informáticas o procura consultas en línea con profesionales de la medicina.

La consulta médica virtual podría resultar polémica, pero ofrece ventajas evidentes. Hay una mayor facilidad de acceso, sobre todo cuando el paciente se encuentra solo y no puede salir del domicilio. La automedicación es sustituida por el diagnóstico de un especialista. Los usuarios reciben atención personal, sin listas de espera y con mejoras en la calidad del servicio.

Un negocio en marcha

Muchos advirtieron la posibilidad de reorientar el negocio de la salud y comenzaron a ofrecer distintas modalidades de servicios. En Latinoamérica se destaca el portal colombiano 1DOC3, que ofrece consultas médicas gratuitas en línea. En menos de tres años, ya cuenta con más de 500 médicos registrados y supera los 17 millones de orientaciones a pacientes; aunque sus administradores aclaran

que la página «no provee un diagnóstico médico o tratamiento y sus respuestas corresponden a orientación médica, no a consulta». También están los venezolanos de Mediconecta, que ofrecen el servicio de consultas en línea.

El portal de bhd Consulting, una empresa dedicada a desarrollar proyectos basados en tecnologías de la información en el ámbito de la asistencia sanitaria, la salud móvil y la educación, señala:

En los últimos 10 años, y en coincidencia con la revolución digital, la e-salud ha cobrado mayor relevancia en nuestras vidas. En la actualidad, en España 60 por ciento de las personas utilizan internet como fuente de información relacionada con la salud. Además, 27 por ciento usa habitualmente algún dispositivo electrónico relacionado con la salud (ya sea un gadget que monitoree la actividad física, una aplicación móvil o un sistema de teleconsulta) (bhd Consulting, 2016).

Los datos provienen del Informe Doctoralia sobre Salud e Internet 2015 (Doctoralia, 2015), que presenta los resultados de un estudio realizado simultáneamente durante el mes de diciembre de 2014 en España, Italia, Francia, Brasil, Chile, México, Colombia y Argentina. La investigación contó con una muestra de más de 4.000 participantes y mostró señales claras de cómo la tecnología está modificando las características de los pacientes: nuevos rasgos que deben ser entendidos y anticipados por los servicios de salud en la actualidad.

El ámbito de la salud tampoco ha estado aislado del fenómeno de la red 2.0 y la masificación de los dispositivos móviles con conexión a internet. Un 26 por ciento de los usuarios encuestados declaró que durante los últimos doce meses planteó alguna pregunta o compartió su estado de salud en foros virtuales y redes sociales. Otro 35 por ciento dijo haber utilizado su teléfono inteligente para cuestiones relacionadas con la salud. Las principales aplicaciones utilizadas se

referían a información de salud en línea (86 por ciento), ejercicio físico (77), dietas (66) y gestión de medicamentos (66).

Muchos médicos comienzan a aceptar como inevitable la competencia virtual, pero todavía algunos la ven con desconfianza. Sergio Vañó, presidente de la española Asociación de Investigadores de eSalud, advierte: «Si una persona contacta con otra a través de las redes sociales sin diagnóstico, el hecho de preguntar porque le duela la tripa, podría llevarle a la conclusión errónea de que puede tener un cáncer de estómago» (Pérez, 2016).

En el terreno de las desventajas hay otras consideraciones para tomar en cuenta; por ejemplo, la desconfianza sobre la calidad de los servicios de salud y la dificultad para evaluar criterios como eficacia y eficiencia. También está la dificultad para obtener una evaluación completa del paciente sin realizar un examen físico, lo que imposibilita un diagnóstico concluyente. Por último, es pertinente mencionar los problemas de seguridad de los datos y confidencialidad de la información transmitida vía internet.

El hecho de que exista la opción de la medicina por internet no implica obligación de usarla por parte de las personas que todavía son refractarias a la tecnología. Pero, sin duda, en los días por venir se va a escuchar con mucha frecuencia hablar de ella. ■

REFERENCIAS

- bhd Consulting (2016): «Las ventajas de la eSalud». <http://www.bhdconsult.com/las-ventajas-de-la-esalud/>
- Doctoralia (2015): «Informe Doctoralia sobre salud e internet 2015». <http://insights.doctoralia.es/informe-doctoralia-sobre-salud-e-internet-2015/>
- Pérez, N. (2016): «Consultas al “doctor Google”: el 60% de los internautas españoles realizan búsquedas sanitarias». <http://www.20minutos.es/noticia/2760584/0/consultas-salud-internet-aplicaciones-telemedicina/#xtor=AD-15&xts=467263>

ENLACES

- Bhd Consulting: www.bhdconsult.com
- 1DOC3: www.1doc3.com/
- Enciclopedia de la Biblioteca Nacional de Medicina de los Estados Unidos: medlineplus.gov/spanish/encyclopedia.html
- Mediconecta: www.mediconecta.com

Venezuela: de la China de los medios sociales al desierto de talentos

Yimmi Castillo

Gerente de Medios Digitales y Contacto en Empresas Polar @YimmiCastillo

La industria venezolana de la publicidad se ha vuelto cada vez más cara e ineficiente. La crisis le ha cortado las alas a la generación de relevo y también ha despojado al país de la veteranía, de los frutos de la experiencia.

Venezuela conmemoró este año 2017 un paradójico día de la juventud. Fue paradójico por varias razones. En primer lugar, porque es raro que se conmemore el día de un grupo social tan diverso, auténtico y retador como los jóvenes con una efeméride militar. En segundo lugar, porque conmemorar el día de la juventud en la Venezuela actual raya en la categoría de chiste malo. Ninguna otra generación de jóvenes venezolanos ha tenido tan pocas razones para celebrar algo.

Es molesto tener que escribir sobre temas malos, pero los espacios de expresión hay que aprovecharlos para eso, para expresarse. Para nadie es un secreto que Venezuela vive la peor crisis, en muchos sentidos, de toda su historia. La crisis es no solo económica, sino también moral, ética y social, en toda su extensión. Cuando se analizan las diversas crisis que afectan a los venezolanos surge un sentimiento de miedo; miedo, porque su magnitud y cercanía funcionan como un filtro de doble vía: distraen del resto de las crisis, por su sofocante proximidad, y reflejan de manera fragmentaria la gravedad del estado general de las cosas.

En Venezuela se ha vuelto cuesta arriba mantener el talento en las empresas y, peor aún, sustituir a los trabajadores que se van. La industria del mercadeo siempre ha lidiado con la rotación de personal; de hecho, en las agencias de publicidad se consideraba normal la práctica de seducir y reclutar los talentos ajenos. Pero la situación actual es muy diferente, porque la rotación de personal no ocurre en el ámbito de las agencias. Los profesionales que renuncian a puestos de trabajo en publicidad y mercadeo optan por salirse del circuito, sea porque desean dedicarse a otra cosa (la poco glamorosa opción del «bachaqueo» resulta más rentable) o porque se van del país.

Las consecuencias han sido nefastas para la industria de la publicidad. Se ha

vuelto cada vez más cara e ineficiente. Hace un par de años la principal causa de la rotación y pérdida de personal era la oferta laboral «extranjera» (así, entre comillas, porque muchas empresas demandantes eran de venezolanos radicados en el exterior), que por una miseria de dólares se hacían de redactores, diseñadores, *community managers* y otros similares para trabajar «a distancia», principalmente para sitios de internet de dudosa reputación y procedencia. Pagos de miseria en dólares, cuyos montos en bolívares devaluados —por efecto de la magia negra de las desviaciones macroeconómicas— eran —y son— imposibles de homologar para las empresas venezolanas. De este modo, el país llegó a parecer una especie de «China» de los medios sociales el mercadeo.

Lamentablemente el panorama se ha tornado más grave. Si antes la salida de personal se concentraba en los niveles medios y bajos de los organismos, ahora se observa con preocu-

gocio, porque tienen que desempeñar tareas para las que aún no están listos, bajo una presión que posiblemente no van a soportar, y todo ello por una remuneración que no vale la pena.

Podría argumentarse que esta crisis le ha «regalado» una oportunidad al talento venezolano para exponerse en el extranjero, y convertirse en «embajadores» del país y pioneros de sus respectivas profesiones, cuyos elevados desempeños servirán de «pista de aterrizaje» a quienes se atreven a tomarse la famosa foto sobre la obra policromática de Cruz-Diez en Maiquetía. Y sí, es verdad. No todo es malo. Además, en Venezuela todavía hay mucha calidad creativa. Pero la industria publicitaria sufre igual que otras industrias nacionales: produce al mínimo de su capacidad.

Será muy difícil que el talento ido regrese. Aunque la situación y el contexto se tornen más favorables para la producción creativa, a Venezuela le resultará muy difícil formar nuevamente

En Venezuela se ha vuelto cuesta arriba mantener el talento en las empresas y, peor aún, sustituir a los trabajadores que se van

pación cómo la crisis de talento afecta a los niveles más altos, a quienes tenían sobre sus hombros la calidad creativa y estratégica de las empresas y agencias. Hay una clase gerencial y profesional capacitada que explora en el mundo nuevas posibilidades. Las empresas venezolanas, por su parte, forzadas por las circunstancias, optan por ascender de manera prematura a los talentos jóvenes, y los someten a exigencias y presiones para las cuales muchos no están preparados.

La crisis le ha cortado las alas a la generación de relevo y también ha despojado al país de la veteranía, de los frutos de la experiencia. Lo que a primera vista pudiese parecer una oportunidad para los jóvenes relevos, en la práctica se revela como un mal ne-

una camada destacada de publicistas y gente de mercadeo. Las buenas noticias son para el resto del mundo: está recibiendo talento de excelente desempeño y con un conocimiento inigualable de trabajo en condiciones adversas, capaz de dar soluciones rápidas a crisis de envergadura, de hacer milagros con presupuestos ridículamente bajos, gente que con pocos recursos son capaces de sacar adelante campañas de todo tipo, gente que además es capaz de transmitir su conocimiento a nuevas generaciones y dar verdaderos giros en las industrias de los países en donde «atterizan». A la industria local le toca seguir trabajando con lo poco que queda, a la espera de un nuevo momento de brillo para la publicidad venezolana. ■



VARIAS MANERAS DE QUEBRAR UNA EMPRESA

Brian McBeth: *La política petrolera venezolana: una perspectiva histórica, 1922-2005*. Caracas: Universidad Metropolitana/Cátedra Venezuela Ricardo Zuloaga/Badell & Grau. 2014.

TOMÁS STRAKA / profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

Si la «ley de las consecuencias imprevistas» postula que toda decisión puede acarrear un resultado inesperado, pocas veces ha habido tantas oportunidades de comprobarla como en la política petrolera de Hugo Chávez. Aunque no fue el único que contribuyó al descalabro de la industria, las decisiones más importantes que tomó no solo no alcanzaron sus objetivos, sino que en muchas ocasiones terminaron produciendo el efecto contrario al esperado.

Esta es tal vez la conclusión más llamativa a la que se llega después de leer el más reciente libro del historiador británico Brian McBeth. Aunque es un estudio histórico que arranca en el reventón de Los Barrosos en 1922 (en realidad comienza un poco más atrás), su parte más grande, original y documentada está en las políticas petroleras de la Revolución Bolivariana. Eso, como en todo, tiene algo de bueno y de malo. Lo primero, porque arma el

la industria con declaraciones de prensa, discursos presidenciales, noticias de agencias, datos de multilaterales y todo aquello de lo que pudo echar mano frente a una Pdvsa cada vez más opaca en sus cifras e informes. Lo segundo, porque el libro queda en su conjunto un poco desbalanceado; tanto, que el título puede incluso resultar engañoso si se consideran los desniveles en tamaño y aliento que hay entre sus tres capítulos.

Todo el proceso que va de Juan Vicente Gómez hasta la nacionalización abarca apenas quince páginas, mientras que el de 1976 a 1999 se lleva 56 y el de la primera etapa (o las dos primeras) del chavismo (es decir, los seis años de 1999 a 2005) ocupa 78 páginas. Así, pudiera pensarse que los dos primeros capítulos son una especie de introducción —muy larga para el tema central— a lo ocurrido en la Revolución Bolivariana. Por momentos da la sensación de estar ante un estudio a medio terminar, que

requiere dos o tres destilaciones más para que el autor descubra qué hacer con cada parte: resumir la etapa pre-nacionalización a los límites razonables de una introducción, equilibrar lo escrito de la Pdvsa preChávez con lo presentado de la «Nueva Pdvsa» o quedarse con la industria durante el chavismo, que es la clave en la que finalmente se termina leyendo el libro. Porque, además, no solo es un asunto de número de páginas sino también de uso de fuentes, respaldo en estadísticas y densidad, aspectos en los que los capítulos también siguen un orden ascendente: de las nociones más o menos básicas del primero a un cuadro histórico bastante completo en el segundo y, finalmente, una monografía original en el tercero. Los tres son valiosos, pero en sentidos distintos (y, tal vez, para públicos distintos).

En lo referente a la «Nueva Pdvsa» hay que recordar algo más: el libro llega hasta 2005. Resulta difícil entender por qué se cerró en ese año y no en

Desde la administración que hoy parece tan lejana de Guaicaipuro Lameda poco a poco se dieron los pasos para que una de las empresas petroleras más grandes del mundo tuviera problemas graves de flujo de dinero, producción y cumplimiento de compromisos

2007, cuando culmina la primera etapa del chavismo —es decir, la anterior a la proclamación del socialismo como política de Estado— o, más específicamente, las dos primeras etapas del chavismo: 1) la que se extendió de 1999 a 2003, cuando aún convive con el régimen anterior hasta que termina de demolerlo con sus victorias sobre el golpe y los paros petroleros; y 2) la que va de 2003 a 2007, cuando se consolida en el poder con grandes triunfos electorales —en especial, el referéndum de 2004 y las elecciones de 2006— y un chorro de petrodólares. No obstante, son los años en los que la «mano visible» de la gerencia del Estado toma las

muy distintos de los gerenciales. Tales criterios en ocasiones significaron en la práctica la derogación de lo decidido —muchas veces simplemente no se hizo lo propuesto— y los razonamientos tendieron a basarse en información incompleta o errores de cálculo crasos; por ejemplo, creer que el petróleo se acababa en el mundo, que en particular se acabaría pronto en Estados Unidos y que, por eso, su precio se mantendría alto de forma indefinida.

En el libro de McBeth se encuentran tres decisiones clave (dos tomadas por el gobierno y una por sus opositores): 1) al tratar de fortalecer la nacionalización se terminó por aumentar la

de 18.000 empleados, indistintamente de la valoración que se dé a sus motivos, sigue sintiéndose. Con los otros dos puntos los fiascos resultan más difíciles de excusar. Como dice McBeth:

La intención de Chávez era transformar a Pdvsa, de una compañía estatal, que aparentemente estaba actuando como una petrolera independiente, a una agencia directamente dependiente del Estado para financiar la transformación industrial y social del país. La evidencia sugiere que Chávez intentó aplicar muy cerca su propia retórica sobre la industria petrolera, aun cuando irónicamente el futuro del régimen de Chávez estaba intrínsecamente ligado al buen desempeño de Pdvsa (p. 112).

Necesito un destacado para esta zona. Texto simulado. Ojo, esto hay que eliminarlo. Necesito un destacado para esta zona. Texto simulado. Ojo, esto hay que eliminarlo. Necesito un destacado para esta zona. Texto simulado. Ojo, esto hay que eliminarlo.

decisiones fundamentales que llevaron a Pdvsa, a la industria y a la economía en su conjunto al estado en el que actualmente se encuentran. El libro, en este sentido, permite hacer un balance a diez años de la fundación de la «Nueva Pdvsa».

Desde la administración que hoy parece tan lejana de Guaicaipuro Lameida poco a poco se dieron los pasos para que una de las empresas petroleras más grandes del mundo tuviera problemas graves de flujo de dinero, producción y cumplimiento de compromisos. Casi pudiera hacerse un manual de ciencias gerenciales o de historia empresarial con el título «Varias maneras de quebrar una empresa». Lo notable es que en cada caso hubo una racionalidad más o menos convincente. Esto abona lo dicho sobre la ley de las consecuencias imprevistas, aunque hay motivos para matizarla en este caso. No siempre los resultados son negativos (he allí los ejemplos del Viagra y el horno de microondas), de manera que en esta historia solo han ocurrido algunos de los peores escenarios posibles. Lo normal es que no puedan preverse las consecuencias, aunque se tomen las decisiones con base en la mejor información disponible, mientras que en la industria petrolera las decisiones siempre fueron finalmente ajustadas por criterios políticos e ideológicos

dependencia de las petroleras extranjeras privadas, 2) al tratar de depender lo menos posible del mercado norteamericano se fortaleció esa dependencia y, ya de cara a la oposición, (3) al tratar de «salvar» a Pdvsa del gobierno la gerencia rebelada terminó por entregársela. Estas no fueron las únicas y, en cada caso, están llenas de otras implicaciones, pero al menos sirven para dar una idea del tamaño de los desatinos.

La última decisión, relativamente más fácil de comprender, fue simplemente una apuesta en la que se perdió. Claro, siempre puede considerarse irresponsable, en un acto de exceso de confianza o autocomplacencia, poner todas las fichas en un número de cuya victoria no se tenía certeza (o se la tenía, pero basada en datos equivocados). Es un tema del que queda tanto por investigar que no es posible analizar mucho más; además, al decir esto no se juzgan las motivaciones, al menos las expresadas por los protagonistas. Pero los hechos son concretos: al ser derrotados en los intentos de derrocar a Chávez entre 2002 y 2003 le permitieron una contraofensiva que le permitió tomar y desmontar la «vieja Pdvsa». Pero no por eso se puede eludir que hubo en la estrategia no poco de error de cálculo y que el impacto a largo plazo de los daños hechos a la infraestructura y el subsiguiente despido

La Constitución de 1999 prohibió expresamente la privatización de Pdvsa y la nueva Ley de Hidrocarburos de 2001 aumentó las regalías. La idea era que, si bien se mantenía la presencia privada (e incluso se ampliaba en sectores como gas y refinación), el Estado emprendiera un programa de sostenido aumento de la producción. Pero una consecuencia imprevista —bueno, imprevista para el gobierno y sus partidarios, no para la Gente de Petróleo— fue que del mismo modo como el control del gobierno crecía y con ello rompía el estatus de equilibrio anterior (relativa autonomía de la gerencia heredada de las compañías anteriores a la nacionalización y separación de funciones entre Pdvsa y el ministerio rector del área) también se intensificaba la posibilidad de usar discrecionalmente los recursos de la empresa, uno de los terrores de los petroleros desde la década de los ochenta.

«Salvar» a Pdvsa de los «políticos» fue una bandera de los técnicos que definió muchas de sus políticas. Aunque los políticos lograron avanzar bastante, los técnicos pudieron mantener el control de la industria, en lo que muchos definieron como un «Estado dentro del Estado», solo interesado en generar beneficios y no en los intereses del país. Chávez fue acabando con eso y, después de 2003, lo suprimió completamente. La caja de Pdvsa pasó

a financiar directamente los planes de desarrollo. De modo que ya para el año 2001 los números empezaban a ser negativos (cosa que se paleó con endeudamiento) y ni siquiera el vertiginoso ascenso de los precios a partir de 2004 logró revertir completamente la tendencia. Esto produjo un estrangulamiento del flujo de caja (p. 187) que, entre otras cosas, impedía hacer inversiones para aumentar la producción y, después de los embates del paro, recuperarla. Así, Pdvsa se hizo cada vez más dependiente de sus socias extranjeras y sus inversiones; es decir, de las que se quedaron porque, de forma paralela, las leyes particulares de la industria así como las generales del país desincentivaban la inversión. Aunque tal vez resulte algo exagerado, pudiera decirse que detrás de la etiqueta de la «verdadera nacionalización» hubo mucho de lo contrario: desnacionalización.

Otro tanto puede decirse de la nueva estrategia de internacionalización. El esfuerzo para diversificar los mercados, en parte definido por razones económicas, pero en mayor medida impulsado por miras geoestratégicas, llevó al gobierno a firmar acuerdos con numerosos países, y muchas veces les otorgó condiciones muy ventajosas de pagos. Esto hizo que, en un marco de constantes aprietos por falta de circulante, lo que pagaban los clientes estadounidenses fuera relativamente cada vez más importante. Por ello, decisiones como la de vender Citgo se postergaron. La jugada maestra de la

internacionalización de la «vieja Pdvsa» se había convertido en un punto de honor para Chávez, pues resumía todo lo que detestaba de aquel «Estado dentro del Estado». Pero sus refineras y estaciones de gasolina son la mejor garantía de mercados para los crudos venezolanos (y, además, pagaban en efectivo y no con especies o médicos, ni había que descontarles el costo de mandar un tanquero a Shanghai). Esto quiere decir que, al tratar de huir de Estados Unidos, el gobierno de Chávez se lanzó a sus brazos y, al querer huir de los privados, se hizo más dependiente de sus capitales, tecnología y personal.

Incapaz de aumentar la producción, necesaria para mejorar el flujo de caja, con decisiones técnicas planteadas por Lameda, Alí Rodríguez Araque y hasta Rafael Ramírez (que en este aspecto no parecen quedar tan mal parados), pero revertidas por contraórdenes del alto gobierno (que los dos segundos siempre terminaron por aceptar e incluso se desdiciéron en público) solo los altísimos precios parecían, para 2005, mantenerla más o menos a flote. Lo ocurrido después parece confirmar esta conclusión. Los precios comienzan a bajar hacia 2008 y, para cuando se escriben estas líneas, todo indica que se encuentran en uno de esos largos períodos de depresión que desde finales del siglo pasado experimenta el mercado petrolero. Cualquiera que tenga al menos una vaga idea de la vida venezolana en 2016 podrá

entrever adónde condujo esta política. Según se desprende del libro, la única excepción en las erráticas decisiones fue abandonar otra de las banderas de orgullo patrio de la «vieja» Pdvsa: la orimulsión. Tanto por sus consecuencias ambientales, que tarde o temprano la iban a afectar, como por el hecho de que el crudo que se empleaba para hacerla producía más ganancia si se vendía sin elaborar, pareciera que lo correcto fue abandonarla.

Ojalá que este trabajo sea parte, o el inicio, de uno mayor (y acaso mejor balanceado). McBeth es uno de los más importantes estudiosos de Venezuela que trabajan en el mundo anglosajón, aunque lamentablemente con muy poco de su obra editada en español. Especialista en el campo petrolero — bien como académico, bien como consultor— su *Juan Vicente Gómez and the oil companies in Venezuela, 1908-1935* de 1983 es un clásico ineludible en el tema, así como su menos conocido (pero no menos importante) *Gunboats, corruption and claims: foreign intervention in Venezuela, 1899-1908* de 2001. Para quien quiera conocer la historia de los negocios de la industria petrolera y sus vinculaciones con el poder en Venezuela, estos dos libros son clave. Antes del texto que se reseña había publicado en 2008 un estudio integral del gomecismo cuya lectura es obligatoria para comprender el período: *Dictatorship & politics: intrigue, betrayal, and survival in Venezuela, 1908-1935*. ■

Al tratar de huir de Estados Unidos, el gobierno de **Chávez** se lanzó a sus brazos y, al querer huir de los privados, se hizo más **dependiente** de sus capitales, tecnología y personal

LAS NARRACIONES DE MARIANO PICÓN SALAS

Carlos Sandoval

Muchas de las incursiones de Picón Salas, consideradas todavía novelas o cuentos, no son más que cuadros aplicados a la interpretación de sucesos políticos mediante el uso de personajes y anécdotas que funcionan como dispositivos para recrear acontecimientos de la historia de Venezuela.

SIEMPRE HA SIDO problemático ubicar las llamadas piezas narrativas de Mariano Picón Salas en los campos genológicos tradicionales. Vista con amplitud, la suya es una prosa que se mueve por varios registros, según le diera «la gana de escribir un estudio histórico, un cuento o una novela o sencillamente un artículo polémico», como dejó sentado en 1954 a propósito de una comparecencia sobre los géneros literarios en la Universidad Santa María. En aquella ocasión se quejaba de que le pusieran «el título de “ensayista”, lo que para muchas gentes que tengan la paciencia de leerme o la mayor paciencia de comprenderme significaría que cada mañana que me siento junto a la máquina de escribir debo secretar un ensayo para no desmerecer de tan honrosa clasificación». Por ello aspiraba, dicho con modestia, «a la simple denominación de escritor», pues eso resulta más a tono con el dominio profesional de la escritura. Y es que, concluye, «escribir es un oficio que sólo difiere de otros oficios en complejidad y en el repertorio de ideas e información que maneja cada escritor» (Picón Salas, 1983: 501-502).

Pese a la queja el nombre de don Mariano se vincula más con la ensayística que con otro tipo de manifestación

literaria. Ciertamente publicó libros en los cuales sobresale el discurso narrativo y que en las entradas de los diccionarios sus merecimientos indican varias desventajas prosísticas; no obstante, si atendemos a los caprichos de la preceptiva, solo dos obras encajan en el ámbito de la ficción: el relato «Los batracios» (1953) y el trabajo novelesco *Los tratos de la noche* (1955). Porque sus otros productos adscritos con frecuencia al terreno ficticio, «Agentes viajeros» (1922), *Mundo imaginario* (1927), *Odisea de tierra firme* (1931), *Registro de huéspedes* (1934) y *Viaje al amanecer* (1943), encarnan orientaciones diferentes de las que caracterizan los universos ficcionales. Tratándose del legado de Picón Salas, lo que buena parte de la historia de las letras y la crítica del país suele encauzar en los géneros novela o cuento se corresponde en realidad con formatos en los que la narración adquiere cierta relevancia, pero no constituye el sentido básico del texto.

Piénsese en la manera como los antólogos han recogido lo que consideran su cuentística. En 1955, Guillermo Meneses incorpora «Los batracios» en su *Antología del cuento venezolano*; en adelante, ese relato será reproducido por al menos tres compendios nacionales entre

1958 y 1994 (y en varios extranjeros). Sin embargo, acaso para atenuar la repetición, en uno de ellos, el de Rafael Ramón Castellanos, se incluye también «Peste en la nave» (*Cuentos venezolanos*, 1978), lo cual no hace más que incidir en un equívoco: la breve pieza es uno de los capítulos de la biografía *Pedro Claver, el santo de los esclavos* (1950). El yerro se origina en 1949, cuando los jurados del concurso de cuentos del diario *El Nacional* le conceden mención y lo publican en el volumen correspondiente con los ganadores y finalistas del certamen (dos ediciones: 1953 y 1973). Lo mismo ocurre en *Relatos venezolanos del siglo XX* (1989), de Gabriel Jiménez Emán, que incluye el fragmento «Historia de una nochebuena triste» de *Viaje al amanecer*, una composición alejada de las tipicidades de lo ficcional.

Solo «Los batracios», debe repetirse, califica como cuento; de allí la recurrencia con la que aparece en variadas antologías. De modo que la inclusión de extractos de otros títulos del conjunto de su obra deviene una curiosidad, si no es que una flagrante imprecisión.

Historias

Aunque hoy es obvio que una novela —más que un cuento— cristalice

Carlos Sandoval, crítico literario y profesor de las universidades Central de Venezuela y Católica Andrés Bello.

discursos o pequeñas estructuras que identifican otras modalidades literarias, no puede desconocerse que existe un anhelo genológico en el lector al enfrentarse con cualquier texto creativo. Es probable que pase igual en el otro lado del proceso —el autor— por cuanto los géneros aún mantienen vigencia, con todo y la mala publicidad que acumulan desde el romanticismo.

El mismo Picón Salas, puesto en el trance de comentar las *Obras completas* (1954) del argentino Eduardo Mallea, escribió: «El hombre del siglo XX ya no parece contentarse con aquel [esquema] de narración que llegó a su cúspide con el arte de Flaubert, y junto con el relato intercala un creciente material teórico, polémico o discursivo». Y remata: «Entre la novela y el ensayo, entre el límite más alto y el reportaje en el límite más bajo, hay una frontera mucho más fluida que en los tiempos de Madame Bovary» (en Consalvi, 1996: 382). Tal vez el aserto pudiera servir para explicar parte de su producción catalogada como novelística. Recuértese, sin embargo, que ese mismo año 54 se queja de que se le afilie de manera exclusiva con el ensayo y reconoce, al paso, la persistencia de los géneros. Sí, la novela puede contener, y esto es ya un lugar común, varias discursividades; con todo, al leer las llamadas ficciones de Picón Salas, por mucho que se tense el arco, es difícil no hacerse preguntas sobre el estatuto imaginativo de esos trabajos.

Gregory Zambrano (2003), quien ha dedicado un minucioso estudio a la cuestión, reconoce que don Mariano practicaba una forma narrativa muy cercana al costumbrismo y, sin duda, a la autobiografía y las memorias. Demuestra en su análisis que muchas de las incursiones del ensayista, consideradas todavía novelas o cuentos, no son más que cuadros aplicados a la interpretación de sucesos políticos mediante el uso de personajes y anécdotas que funcionan como dispositivos para recrear acontecimientos de la historia de Venezuela.

El cuadro, conviene recordarlo, era la estructura de los costumbristas del siglo XIX, quienes retrataban el modo de ser de la sociedad que les tocó vivir, manejando un lenguaje en el que priman las acciones y los pasajes descriptivos sobre el carácter de algunos sujetos estereotípicos. El entuerto acaso ocurre por el empleo —en los cuadros de costum-

Picón Salas utiliza a ratos la piel de la narrativa para sostener cuerpos históricos. Aceita la prosa con enseres imaginarios, para evitar la pesadez de ciertos contenidos políticos o para evadir el tedioso recuento cronológico

bres— de mecanismos inherentes a los géneros de la narración (personajes, hechos, detalles ambientales), pero con la tajante diferencia de que el lector de costumbrismo sabía que lo leído en ese tipo de materiales se hallaba limpio de trazas fictivas. Los consumidores de estos cuadros siempre identificaron los modelos naturales de las figuras representadas (personas de la comunidad nacional un tanto encubiertas por la lupa del humor y la sátira) y se miraban en el espejo de las desterrillantes peripecias acaecidas (vividas, por supuesto, de maneras menos hiperbólicas) como parte de la trama de sus cotidianidades.

Picón Salas disminuye el espíritu chispeante de la estrategia en favor de un tono nostálgico y de rescate de recuerdos íntimos y comunitarios, y así se mantiene dentro del esquema expositivo; pruebas: *Mundo imaginario*, *Registro de huéspedes* y extensos apartados de *Viaje al amanecer*. En las autobiografías y las memorias pasa otro tanto: el interés de don Mariano es fijar episodios de la historia del país vistos a través de la menuda experiencia de supuestos personajes novelescos que, en esencia, resultan máscaras de una voz —su voz— que desea contar hechos reales, lo cual permite (y quizá exige) acudir al expediente del discurso narrativo, la misma tesitura, sea oportuno decirlo, que alienta la materialidad de la profesión historiografía.

Traslapos

Mariano Picón Salas utiliza a ratos la piel de la narrativa para sostener cuerpos históricos. Aceita la prosa con enseres imaginarios, para evitar la pesadez de ciertos contenidos políticos o para evadir el tedioso recuento cronológico. Si se atiende a las nociones genológicas contemporáneas (vigentes incluso en

su período vital), escribió apenas una novela y un cuento. Cuando el tema lo exigía se dejaba llevar por el ímpetu de la inventiva, pero sin abandonar el marco y la reflexión sobre el pasado en los textos que acarrearán confusiones respecto de su naturaleza (¿ensayo, ficción, historia?): *Mundo imaginario*, *Odissea de tierra firme*, *Registro de huéspedes*. ¿Memorias o autobiografías?: *Viaje al amanecer*.

Al lector que anda tras la búsqueda de un estilo terso y eficaz, amable y cercano, que al mismo tiempo le brinde rutas de conocimiento, le interesa poco este problema crítico. Sin embargo, hay que prevenirlo. Esta conclusión no demerita la calidad rememorativa de esas piezas ni rebaja el disfrute del recorrido, tan solo las coloca en el lugar que les corresponde y aclara el panorama. ■

REFERENCIAS

- Consalvi, S. A. (1996): *Profecía de la palabra: vida y obra de Mariano Picón-Salas*. Caracas: Tierra de Gracia.
- Picón Salas, M. (1983): «Y va de ensayo». En *Viejos y nuevos mundos*. Caracas: Biblioteca Ayacucho.
- Zambrano, G. (2003): *Mariano Picón-Salas y el arte de narrar*. Mérida: Ediciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Los Andes.

El nombre de don Mariano se vincula más con la ensayística que con otro tipo de manifestación literaria