

EDITORIAL	4	Panamá: del presente al futuro / Ramón Piñango 4
PARECERES	5	A cien años de Córdoba: la academia bajo ataque / María Gabriela Mata Carnevali
	5	Renacimiento o fragmentación: dos escenarios de la economía mundial / Carlos Jaramillo
	6	¿Un ilustre desconocido? / Carlos Jaramillo
TEMA CENTRAL		Los desafíos de Panamá Panamá ha registrado un crecimiento económico sostenido cercano al seis por ciento durante los últimos cinco años. Su índice de desarrollo humano es el segundo en América Central y el quinto en América Latina. ¿Qué hace falta para que se aproxime a la categoría de «país desarrollado»?
	7	Empresas panameñas: ¿competitividad a la vista? / Rebeca Vidal y Mauricio Reves
	10	El desafío energético de Panamá / Ramón Key, Claudina Villarroel, Daniela Monsalve y José Gregorio Gómez
	14	Energías renovables en Panamá: presente y futuro / Federico Fernández D.
	16	Microfinanzas en Panamá: ¿qué se puede aprender de la experiencia internacional? / Carlos Jaramillo
	20	«El desafío de las empresas panameñas es tener una estrategia de transferencia del conocimiento» / Conversación con Gaby Aued, presidenta ejecutiva y gerente general de Grupo Tecnasa
	23	«Panamá debe mirar hacia afuera» / Conversación con Felipe Chapman, socio-director de Indesa
	25	«A las empresas panameñas no les queda otra que abrirse al mundo» / Conversación con Jorge Arosemena, presidente ejecutivo de la Ciudad del Saber
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	27	Pensamiento visual para gerentes: técnicas para ver, pensar, crear y comunicar mejor / Marcel Antonorsi Blanco Las ideas son poderosas; y expresadas en palabras, habladas o escritas, lo son mucho más. Cuando se apoyan en imágenes llegan incluso a ser estelares: una combinación maravillosa para ver, pensar, crear y comunicar mejor.

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

Editor asistente

Javier Chourio

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada

Stocklib

Publicidad

Morella Soto

Administración

Yudyt Medina

31	No es solo la oferta monetaria: una explicación alternativa de la inflación en Venezuela / Carolina Pagliacci Es posible que la reducción de la cantidad y de la variedad de los insumos, y las restricciones a su financiamiento, expliquen tanto la inflación como la contracción económica en Venezuela.
35	El arte como inversión: obras de artistas de países andinos / Alejandro Brandini, Urbi Garay y Santos Márquez Entre 1992 y 2012 la inversión en obras de artistas plásticos de países andinos resultó una buena opción para diversificar una cartera tradicional. Las obras de artistas venezolanos registraron el mayor rendimiento promedio, aunque con elevado riesgo, seguidas por las de artistas de Perú, Ecuador, Colombia y Chile.
39	Franquicia corporativa: ¿red de sucursales o filiales con tutela extranjera? / Alberto Mirabal Martínez y Luis E. Sigala Paparella La franquicia es un modelo de negocio que se ha expandido exitosamente en Venezuela. Entre las marcas extranjeras se destaca la franquicia corporativa, signada por la presencia de una empresa detrás de la gestión operativa en cada territorio.
PUNTO BIZ	42 Tecnología digital para el mercadeo / Carlos Jiménez
MODO TEXTO	44 Dame tus likes para mentirte mejor / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	45 Pocos inventos en América Latina / Fabiana Culshaw
RESEÑA	46 Ética conductual: aportes para la enseñanza de ética en la gerencia / José Malavé
ENSAYO	49 Ceaușescu en Caracas: estampas para un álbum del socialismo venezolano (1969-1999) / Tomás Straka Pasar de ser la vitrina de Occidente en el Caribe durante la Guerra Fría a proclamar el socialismo en el siglo XXI hace de Venezuela uno de los casos más inusuales de la historia. Los hombres y las mujeres que impulsaron esa vuelta al socialismo fueron, paradójicamente, hijos de la Gran 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

Más allá de la información y las estadísticas provenientes del gobierno o de organismos multilaterales, a quien visita Panamá tres organizaciones impactan por su presencia y buen funcionamiento: el Canal, el aeropuerto de Tocumen y la aerolínea Copa. De la historia reciente se recuerda la nacionalización del canal, su reciente ampliación y la crisis política durante el gobierno de Manuel Noriega, que culminó con una invasión estadounidense. Los datos muestran que Panamá ha registrado un crecimiento sostenido de su producto interno bruto cercano al seis por ciento durante los últimos cinco años. Su índice de desarrollo humano, determinado por las Naciones Unidas, es el segundo en América Central y el quinto en América Latina. Estos indicadores no sorprenden al visitante ocasional.

En la conversación con panameños, residentes extranjeros y especialistas informados se reconoce el esfuerzo de la sociedad panameña para estabilizar el país políticamente y dinamizar su economía. Más allá de ese reconocimiento justo y necesario es insoslayable preguntarse qué hace falta para que el país se aproxime más aún a esa elusiva categoría de «país desarrollado». Las respuestas a esa pregunta, como es de esperar, varían de acuerdo con los particulares puntos de vista de los especialistas. En cualquier caso, hay cinco consideraciones generales que suelen olvidarse, a pesar de su relevancia en la bibliografía sobre el desarrollo de las naciones:

- *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.

1. Una sociedad es mucho más que una economía.
2. Las prácticas institucionales —reales, concretas, integradas por una compleja trama de comportamientos de personas y grupos— son fundamentales para asegurar la estabilidad y la prosperidad de una nación. La existencia formal de organizaciones públicas o privadas en ámbitos tan importantes como justicia, educación o producción y comercio son insuficientes.
3. La creación de capital humano va más allá de la formación de profesionales de alto nivel; requiere formar personas capaces de desempeñar —con diligencia, eficiencia y creatividad— modestas ocupaciones u oficios. Lamentablemente, la importancia atribuida a los profesionales suele ocultar prácticas indeseables en la educación de estratos sociales medios o bajos, que no recibirán educación universitaria.
4. El desarrollo de una nación exige un gran esfuerzo y compromiso de sus élites, entendidas como personas o grupos que por sus privilegios, formación o talento influyen en la trayectoria que siga el país.
5. En el mundo de hoy, incierto y crecientemente competitivo, el éxito presente sirve cada vez menos para predecir el éxito futuro. Es, por ello, imprescindible desarrollar la capacidad para reconocer errores y rectificar cuanto antes. Un error frecuente consiste en repetir prácticas —políticas, estrategias, normas, procedimientos— cuando las condiciones o exigencias del entorno han cambiado, cuando hacen falta disposición a innovar y saber hacerlo. La capacidad para aprender de la experiencia e innovar exige crear cultura desde la escuela y cultivarla en las organizaciones.

Estas consideraciones tienen en mente el caso de Venezuela: un país que durante más de diez años creció al diez por ciento anual, con un sistema político estable y que algunos veían acercarse rápidamente a la condición de desarrollado. 

A CIEN AÑOS DE CÓRDOBA: LA ACADEMIA BAJO ATAQUE

María Gabriela Mata Carnevali /
Profesora de la Universidad Central de
Venezuela / @mariagab2016

Según la organización no gubernamental de reconocida trayectoria Scholars at Risk, en su informe de 2018, la lista de arbitrariedades contra el normal desenvolvimiento de la educación superior a escala mundial es larga. Incluye desde ataques suicidas de extremistas hasta la restricción de permisos de viaje, el encarcelamiento de académicos y amenazas a la autonomía institucional, ejemplos todos de cuánto se teme al pensamiento crítico. Sin embargo, el tema se discute raras veces en los organismos internacionales y no aparece en las declaraciones y los documentos de trabajo de organizaciones como la Unesco o el Banco Mundial.

A propósito del centenario del Movimiento de Córdoba y los acontecimientos recientes en Venezuela, es necesario llamar la atención sobre el cerco que se quiere imponer a la libertad de pensamiento en las universidades. Los atropellos de los que han sido víctimas

La libertad académica en el mundo está amenazada. Los centros de educación superior son objeto de diferentes tipos de agresiones. En la agenda internacional, sorprendentemente, este no es un problema prioritario

los universitarios constituyen un retroceso histórico. Violan la Ley de Universidades —creada en 1958 y reformada parcialmente en 1970— y con ella los ideales promovidos por el Movimiento de Reforma Universitaria originado en Córdoba, Argentina, en 1918; considerado el más importante movimiento de protesta de la universidad latinoamericana, enmarcada por esa época en estructuras coloniales elitistas a pesar de los procesos independentistas del siglo XIX.

La Ley de Universidades de 1958, que dio origen a la universidad autónoma, popular y democrática en Venezuela, fue producto de un largo proceso de desarrollo, cambio y transformación para garantizar la independencia y la capacidad crítica de la comunidad universitaria frente a la injerencia de los gobiernos o cualquier otra forma de dominación. Fue elaborada en el marco

de la transición democrática, luego de la caída de Pérez Jiménez, por profesores de la Universidad Central de Venezuela que formaron una comisión presidida por Francisco de Venanzi.

Esa ley no solo fue el primer instrumento que dio verdadero estatuto autonómico a las universidades venezolanas, sino que también ayudó a definir la estructura y el funcionamiento del Consejo Nacional de Universidades, los distintos órganos democráticos de cogobierno y las autoridades en sus diversos niveles de dirección y organización académica. Señalaba aspectos importantes sobre composición, funciones, estabilidad y seguridad social del personal docente y de investigación, sin olvidar el bienestar de los estudiantes. Además, sentó las bases para la creación del Consejo de Fomento, el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, y las direcciones y comisiones de Cultura y Deporte.

Hoy esta concepción global e integral de la universidad en todos sus componentes, esa autonomía, cónsona con el espíritu del Movimiento de Córdoba que costó tanto alcanzar, está en entredicho no obstante su incorporación con rango constitucional en el artículo 109 de la Constitución de la República Boli-

variana de Venezuela de 1999. Los universitarios elevan su voz de protesta en un discurso enmarcado en la construcción de la paz, vía la defensa y la promoción de la democracia y los derechos humanos.

La I Conferencia de las Américas sobre Libertad Académica, Autonomía Universitaria y Derechos Humanos en el Ámbito Universitario se celebró en Caracas los días 12 y 13 noviembre de 2018, bajo la convocatoria de la organización no gubernamental venezolana Aula Abierta y reunió a autoridades rectorales, profesores, estudiantes y representantes gremiales de las universidades de Venezuela y de otros países de las Américas, además de activistas por los derechos humanos.

Si algo quedó claro es que la libertad académica va de la mano con la democracia. Los cambios necesarios en la

educación superior en Venezuela deben ser liderados por su estructura representativa e institucional, con pleno respeto a la autonomía en el marco del Estado social de derecho, no impuestos por el gobierno de manera autoritaria. El ejercicio de la autonomía implica el ejercicio de la ética de la responsabilidad. No es solo un derecho, es un deber. Al ir contra la autonomía de las universidades se limita su poder legítimo, reconocido como tal en la Constitución. El Estado debe proteger y fomentar el derecho a la educación como servicio público, sin menoscabo de la autonomía universitaria. **GI**

RENACIMIENTO O FRAGMENTACIÓN: DOS ESCENARIOS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

Carlos Jaramillo / Profesor del IESA

Mohamed El-Erian, el connotado experto financiero que participa en la junta directiva de Allianz, la multinacional alemana de servicios financieros, publicó en fecha reciente un artículo de opinión en el *Financial Times*. Titulado «A los inversionistas les debería importar una victoria de la guerra comercial de Trump» es, sin duda alguna, de lectura obligada para quienes mantienen carteras de inversión en la coyuntura actual.

Para El-Erian, aunque es muy probable que Trump gane la guerra comercial con sus principales socios, la pregunta relevante para los inversionistas es: ¿cómo evolucionará el sistema económico internacional a largo plazo, como consecuencia de las concesiones que Estados Unidos obtendría producto de su victoria política?

Estados Unidos ha preferido lograr cambios en el sistema, no mediante reformas de los acuerdos existentes, sino por la aplicación de aranceles, sanciones y amenazas, para desconcierto de sus contrapartes. Las contrapartes entendieron muy rápidamente que, por tener Estados Unidos una economía mucho más poderosa, diversificada, emprendedora y poco dependiente del sector externo, la táctica más rentable para ellas era no enfrentar y hacer concesiones. Los mercados financieros entendieron la dinámica y evitaron afectar los precios de bonos y acciones, en respuesta al lenguaje agresivo del gobierno de Trump.

A largo plazo todo dependerá de que el orden económico emergente siga

uno de dos caminos: renacimiento o fragmentación. El renacimiento estaría caracterizado por un mayor respeto a la propiedad intelectual y el remozamiento de las instituciones existentes, en un contexto donde los países promoverían iniciativas comerciales sin aranceles. Este camino obligaría a China a emprender reformas internas para hacer sus prácticas de negocios lo más parecidas posible a las de Europa, Japón y Estados Unidos, lo que podría causar fricciones políticas entre las diversas facciones del Partido Comunista Chino.

El camino de la fragmentación, al que nadie debería apostar, se caracteriza por una pérdida de respeto a las instituciones y las leyes. El papel de Estados Unidos —desarrollado a partir de los acuerdos de Bretton Woods en 1944, que trajeron consigo el uso del dólar como moneda de reserva y la posibilidad de desarrollar un mercado de capitales profundo en esta moneda que atrajera una porción importante de ahorro mundial— quedaría muy cuestionado.

En este escenario China trataría de implantar acuerdos comerciales bilaterales con una serie de economías emergentes, transformar sus excedentes financieros (*lease treasuries*) en activos reales en los países que necesite influir y, necesariamente, desarrollar una nueva red de instituciones para manejar esas relaciones. En opinión de El-Erian, China podría incluso intentar nuevos enfoques de desarrollo tecnológico; por ejemplo, desarrollar versiones de tecnologías para uso exclusivo en su área de influencia (una red de internet solo para los asiáticos).

El gran reto para los inversionistas es, como siempre, vislumbrar el orden económico que emergerá finalmente. Como estos procesos tardan largo tiempo, la recomposición de las carteras —la sustitución de unos títulos financieros por otros— debería responder a los

eventos en pleno desarrollo. No está de más ir profundizando en el conocimiento de los mercados financieros de la ruta de la seda, donde el impacto de la presencia china se hará sentir. **■**

¿UN ILUSTRE DESCONOCIDO?

Carlos Jaramillo / Profesor del IESA

Hace unos años, quien averiguara cuáles eran los tres mercados de bonos más importantes del mundo encontraría que Estados Unidos y Japón ocupaban los puestos 1 y 2 de la clasificación: nada sorprendente. Pero encontrar a Italia en el tercer lugar sería, para cualquier asomado en el tema, todo un descubrimiento.

En la actualidad el valor facial de los bonos italianos en circulación está en el orden de 2,3 billones de euros, un poco menos del doble del tamaño del mercado de bonos municipales de Estados Unidos. La deuda representa 132 por ciento del producto interno bruto (PIB) de Italia, la segunda mayor de la Eurozona después de Grecia. Más de dos tercios de estos títulos los poseen inversionistas nacionales; apenas un cinco por ciento está en manos de inversionistas no europeos.

El impacto de una crisis política en Italia podría ser relativamente marginal en el resto del mundo. Pero el rendimiento de los bonos italianos se ha convertido en un indicador de la estabilidad política del país. El pasado mes de mayo, cuando la coalición de los populistas de ultraderecha conocidos como La Liga Norte y el Movimiento Cinco Estrellas se preparaban para gobernar, el bono soberano italiano a diez años ofrecía un rendimiento a vencimiento de 2,32 por ciento: un máximo no visto desde el año 2014. La prima de riesgo sobre el papel soberano alemán al mismo plazo era

189 puntos básicos (uno por ciento representa cien puntos básicos): la mayor desde junio de 2017.

¿Qué ha ocurrido en los últimos meses, una vez que la coalición tuvo la oportunidad de mostrar su fuerza en las discusiones presupuestarias? Para sorpresa de muchos, quienes ofrecían un salario universal y una tasa impositiva plana han moderado su discurso. Por un lado, La Liga Norte ha tenido que enfrentar un caso de corrupción en el cual una corte de Ginebra autorizó a fiscales del Ministerio Público a decomisar 49 millones de euros en activos del partido. Por otro, el ministro estrella del grupo, Matteo Salvini, enfrenta cargos de secuestro por la retención de un grupo de emigrantes de Eritrea.

El hecho de que la coalición aceptase, sin pelear demasiado, un presupuesto que verán con muy buenos ojos los funcionarios de Bruselas —un presupuesto con un déficit del orden el 3 por ciento del PIB— hace recordar el comportamiento típico de los políticos italianos (que supuestamente esta coalición no quiere repetir): individuos fuertes que desafían la elite en el poder, que prometen exterminarla y después aprenden a convivir con ella (y con su agenda).

Lo extraño en esta ocasión es que el mercado de renta fija no termina de aceptar la idea de que los radicales parezcan no serlo. Si la hubiesen aceptado, el rendimiento del bono soberano italiano a diez años debería ser inferior al 2,32 por ciento alcanzado en mayo de este año, cuando la coalición entró en acción. Por el contrario, alcanzó niveles de tres por ciento al comienzo de la discusión presupuestaria y se retrajo a 2,90 por ciento una vez alcanzado el consenso. Algo debe haber en el ambiente que no termina de disipar el miedo de los mercados a la coalición euroescéptica de La Liga Norte y el Movimiento Cinco Estrellas. **■**

El impacto de una **CRISIS** política en Italia podría ser relativamente marginal en el resto del mundo. Pero el rendimiento de los bonos italianos se ha convertido en un indicador de la estabilidad **política** del país

EMPRESAS PANAMEÑAS: ¿COMPETITIVIDAD A LA VISTA?

Las empresas panameñas han comenzado a transitar exitosamente la ruta hacia la competitividad. El reto del país es continuar recortando brechas con respecto a economías más avanzadas y evitar rezagos para asegurar el crecimiento económico y el bienestar de los panameños.

Rebeca Vidal y Mauricio Reves

COMPETITIVIDAD PUEDE SER UN TÉRMINO ENGAÑOSO: abarca una amplia gama de factores y recibe diferentes interpretaciones, según el contexto donde se utilice. Desde una perspectiva de desarrollo económico, la competitividad se refiere al atractivo para invertir que conduce al desarrollo productivo.

Varios autores formularon teorías sobre el desempeño de las empresas y su relación con el desarrollo económico, y abrieron campo al estudio de la competitividad. Joseph Schumpeter, en las primeras décadas del siglo XX, destacó el papel de las empresas en su proceso adaptativo e innovador para sostenerse y crear valor colectivo. En los años ochenta, Michael Porter expuso su modelo de las «cinco fuerzas» que una empresa debe equilibrar para ser sostenible y crecer: 1) los nuevos entrantes al mercado, 2) los proveedores que surten los elementos que una empresa debe conjugar para agregar valor, 3) los clientes, 4) los productos sustitutos que los clientes podrían preferir y 5) la rivalidad entre los competidores.

La competitividad se manifiesta en diferentes niveles de análisis: desde un individuo hasta una región, como Latinoamérica, integrada por varios países. La competitividad de una persona se refiere a que sus talentos son atractivos para el mercado laboral, y puede tener acceso a múltiples y generosas ofertas de trabajo.

Una empresa competitiva, por su parte, logra captar ampliamente las preferencias del mercado debido al atractivo de sus productos y servicios, que puede derivarse de múltiples atributos; por ejemplo, la empresa resulta interesante para el talento que desea colocarse en un buen lugar de trabajo, muestra un crecimiento sostenido en el mercado y atrae inversionistas, o es más productiva, entre otras características de un desempeño empresarial satisfactorio. Este último elemento, la productividad, se considera un tema clave en la competitividad empresarial, pues refleja la capacidad para incrementar el valor aportado por los recursos utilizados. A su vez, el incremento sostenido del valor aportado por los recursos es posible por la vía de la innovación.

Una entidad territorial —ciudad, provincia o país— se considera competitiva cuando ofrece condiciones óptimas para la creación y el desarrollo de empresas, lo que se traduce en flujos positivos de inversión, balanza comercial también positiva y buenas condiciones de vida; es decir, muestra evidencias de un círculo virtuoso de desarrollo. El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) ha concentrado sus esfuerzos en medir la competitividad de los países. Su modelo se ha convertido en una referencia generalmente aceptada para seguir los logros de cada país, mediante tres grupos de indicadores.

1. Condiciones básicas para la construcción de la competitividad. Este grupo de indicadores incluye la calidad de las instituciones, la calidad de la infraestructura y los servicios básicos, la estabilidad macroeconómica y el desempeño de los sistemas de salud y educación básica. Las economías que el WEF considera basadas en factores suelen concentrar sus prioridades en mejorar estos indicadores, mientras que mantienen brechas en los otros dos grupos.
2. Mejora de la eficiencia. Indicadores tales como educación superior y entrenamiento laboral, eficiencia del mercado de bienes, desempeño del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, capacidad tecnológica y tamaño del mercado forman parte de este componente del modelo. Las economías basadas en la eficiencia suelen concentrar sus esfuerzos e iniciativas de desarrollo en este grupo de indicadores, y cuentan con un desempeño óptimo en el primer grupo.

Rebeca Vidal, ejecutiva principal, Dirección de Desarrollo Productivo y Financiero, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.
Mauricio Reves, ejecutivo *senior* de la Oficina País Panamá, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.

- Desempeño del sector productivo: grado de desarrollo y capacidad de innovación de los negocios. En este tercer grupo se encuentran los rasgos asociados con el desempeño competitivo de las empresas: la palabra clave de la competitividad empresarial es innovación. Las economías basadas en la innovación concentran esfuerzos en mejorar este tercer grupo de indicadores, y obtienen desempeños óptimos en los dos grupos anteriores.

Para aterrizar el análisis en el «hub logístico» de América es posible observar que, si bien Panamá tiene retos importantes con respecto a salud y educación en sus diferentes niveles, además de la obvia limitación que representa el tamaño de su mercado, el desempeño de los dos pilares relacionados con la competitividad empresarial —desarrollo de los negocios e innovación— es superior al promedio de Latinoamérica. Aunque existen oportunidades para mejorar estos elementos, hasta alcanzar niveles similares a los de economías más avanzadas, como las integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), algunos avances interesantes pueden representar modelos para la región.

El análisis de la interacción entre innovación y desarrollo económico ha estado en la agenda de la investigación económica desde hace décadas. Un reciente reconocimiento a esta línea de investigación, y sus aportes al bienestar de la humanidad, fue el Premio Nobel de Economía otorgado al estadounidense Paul Romer. Según la Real Academia Sueca de las Ciencias, «lo que él llama la teoría del crecimiento económico endógeno... ha generado una enorme cantidad de nuevas investigaciones dentro de las regulaciones y las políticas que apoyan la innovación y la prosperidad a largo plazo» (BBC News Mundo, 2018).

La innovación es un término que tiene también diversas aristas y múltiples aplicaciones. Según el Manual de Oslo (OCDE-Eurostat, 2006: 56):

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

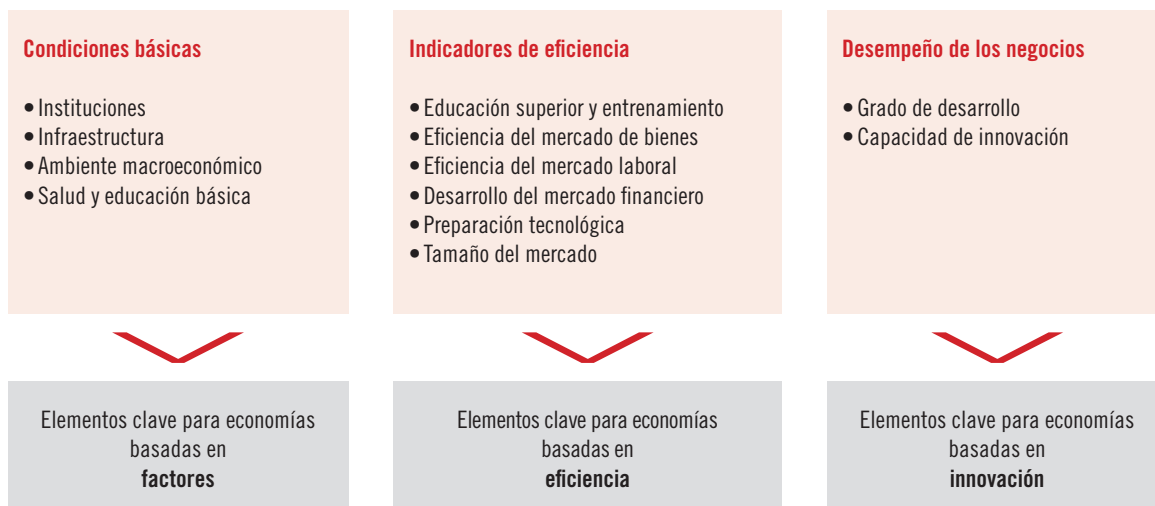
La capacidad de innovar tiene un impacto fundamental en la productividad de las empresas, y por lo tanto, en su competitividad. Algunos ejemplos de empresas que han desarrollado iniciativas innovadoras son el reflejo de ese posicionamiento competitivo con el que cuenta Panamá en la región.

El primer ejemplo ilustra la capacidad del talento panameño para crear innovaciones en productos capaces de competir exitosamente en el ámbito global, y superar la barrera de crecimiento que representa el relativamente reducido tamaño del mercado local. La empresa OSOP, S.A., lanzó al mercado su innovador producto Raspberry Shake: un sismógrafo de pequeñas dimensiones que funciona como detector personal de terremotos. El dispositivo vendió más de 1.200 ejemplares durante 2017 en diferentes países. Su creador, Ángel Rodríguez, fue galardonado con el premio a la innovación otorgado por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología de Panamá (*La Prensa*, 2017).

Nequi Panamá es otra iniciativa que da cuenta del ingenio innovador que se abre paso en el istmo de Centroamérica. En este caso convergen elementos innovadores en servicio y modelo de negocio, al presentar una alternativa de tecnología financiera (*fintech*) sin precedentes en Panamá (Nequi, 2018). Una institución financiera con amplia experiencia, como es Banistmo, lanzó este espacio virtual de servicios financieros que permite gestionar las finanzas personales mediante metas de ahorro, bolsillos con diferentes propósitos, transacciones entre usuarios de la plataforma, pagos procesados con la cámara del celular, recargas de servicios públicos, entre otras facilidades, de una manera amigable. Nequi fue lanzado inicialmente en Colombia por el mismo grupo financiero, lo que ofrece también una perspectiva del potencial de las empresas multilaterales para expandir innovaciones exitosas y funcionales en el mercado regional.

BanESCO Panamá pertenece también a la vanguardia *fintech*. Recientemente lanzó al mercado un brazaletes que opera como tarjeta de crédito (TuComunidad, 2018). Esta nueva tecnología sin contacto, de acuerdo con los directivos de la entidad, ofrece una mejor experiencia tanto a comercios como a tarjetahabientes: realizar transacciones más ágiles, sin necesidad de introducir una tarjeta de crédito, débito o prepago en el punto de venta, pues la información es transmitida por una antena incorporada en el dispositivo personal. Al usar ContactLess tampoco es necesario firmar un comprobante de pago por montos inferiores a 25 dólares.

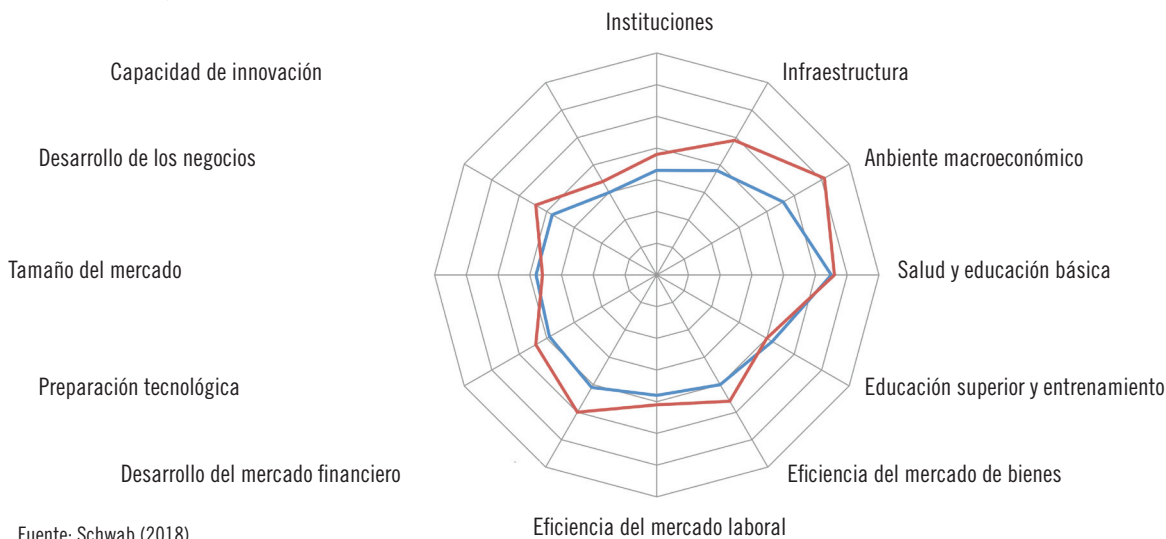
Marco del índice de competitividad global



Fuente: Schwab (2018).

Indicadores de competitividad de Panamá y la región de América Latina y el Caribe

■ Latinoamérica y el Caribe ■ Panamá



Fuente: Schwab (2018).

En el mundo de los emprendimientos también se encuentran innovaciones caracterizadas por crecimiento acelerado y alto potencial. Tal es el caso de Wisy, una aplicación móvil que recompensa a los usuarios por participar en misiones de financiamiento (*crowdsourcing*); es decir, retos que permiten alimentar una gran base de datos con el aporte de los participantes. «Las misiones Wisy son conjuntos de actividades en el mundo real, como visitar una tienda, tomar una foto de una factura y registrar un producto. Hay una misión para todos. Algunos son por diversión, para contribuir a una causa, para ganar premios y dinero» (Ciudad del Saber, 2018). Es la primera empresa emergente (*startup*) panameña que recaudó más de un millón de dólares en capital semilla y se expandió a Silicon Valley. Además, ha recibido diversos premios en concursos nacionales e internacionales.

El proyecto Hauzd de la empresa Archimesa, empresa emergente del Centro de Innovación de la Fundación Ciudad del Saber, ganó el primer lugar del Premio Nacional a la Innovación Empresarial 2018 de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá. El proyecto ofrece una solución comercial para bienes raíces mediante aplicaciones 3D, que modifica la forma y la estrategia de vender inmuebles mediante accesos en teléfonos móviles y mejor comunicación con los clientes.

Estas manifestaciones de capacidad innovadora de las empresas panameñas son posibles debido a que el talento encuentra en el ambiente condiciones favorables; principalmente, en cuanto a entorno macroeconómico y desarrollo del mercado financiero. No es casualidad que muchos ejemplos de innovación se encuentren, precisamente, en el dinámico ecosistema de servicios financieros de Panamá.

Existen retos importantes para continuar dando vuelo a las ideas que surgen constantemente en las empresas panameñas. Los principales retos consisten en mejorar el sistema educativo en todos los niveles y forjar una visión exportadora que permita captar oportunidades más allá del mercado local. Estas acciones deben ser las bases sobre las cuales avanzar hacia la creación de sistemas nacionales de innovación, mediante políticas de Estado, programas y proyectos privados o colaboraciones público-privadas que desarrollen el conocimiento en todos los ámbitos de la economía y de la sociedad.

El desarrollo de procesos innovadores con enfoque transformador debe ser la base del incremento de la productividad de

las empresas panameñas, sea por mejora tecnológica, procesos más eficientes, personal mejor calificado o productos y servicios disruptivos. El sector privado panameño parece tener claros los retos. Por eso, en los últimos años ha promovido la creación de centros regionales de competitividad, espacios de desarrollo incipiente pero que sin duda son una oportunidad para unir fuerzas en la ejecución de estrategias que permitan potenciar el desarrollo del sector productivo.

Actualmente hay cuatro centros regionales operativos: Centro de Competitividad de la Región Occidental (CecomRO), con clara vocación hacia la promoción de cadenas productivas de agronegocios; Centro de Competitividad de la Región de Azuero (CecomRA), con potencial dirigido al impulso de sectores como agroindustria, turismo y pesca; Centro de Competitividad de Colón, con claras ventajas asentadas en el *cluster* logístico que se desarrolla alrededor de los servicios del Canal de Panamá, además del turismo y el sector acuícola, y el Centro de Competitividad de Veraguas (CecomVE), con potencial en turismo de naturaleza, debido a las amplias áreas protegidas con las que cuenta la entidad.

Las empresas panameñas han comenzado a transitar exitosamente una ruta hacia el desarrollo competitivo, y tienen el reto de mantener un avance sostenido que les permita continuar recortando brechas con respecto a economías más avanzadas y evitar rezagos para acompañar el crecimiento económico y el bienestar de los panameños. **RI**

REFERENCIAS

- BBC News Mundo (2018): «Nobel de Economía: los estadounidenses William Nordhaus y Paul Romer ganan el premio por sus aportes en el campo de la innovación, el cambio climático y el crecimiento económico»: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-45784662>
- Ciudad del saber (2018): «Wisy»: <http://ciudaddelsaber.org/es/fundacion/afiliado/wisy-formerly-known-as-redoxigen/489>
- La Prensa (2017): «Premian a empresas panameñas innovadoras»: https://imprensa.prensa.com/panorama/Premian-empresas-panamenas-innovadoras_0_4717778314.html
- Nequi (2018): «Esto es lo que puedo hacer con Nequi»: <https://ayuda.nequi.com.pa/hc/es-419/articles/360011106351-Esto-es-lo-que-puedo-hacer-con-Nequi>
- OCDE-Eurostat (2006): *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: Grupo Tragsa.
- Schwab, K. (ed.) (2018): *The global competitiveness report 2018*. Ginebra: World Economic Forum.
- TuComunidad (2018): «Banesco lanzó práctico brazaletes de compras»: <http://tucomunidad.com.pa/2018/08/banESCO-lanzo-practico-brazaletes-de-compras/>

EL DESAFÍO ENERGÉTICO DE PANAMÁ

Ramón Key, Claudina Villarroel,
Daniela Monsalve y José Gregorio Gómez

En las últimas dos décadas Panamá ha triplicado su capacidad de generación eléctrica; sobre todo, a partir de la hidroelectricidad. Además, ha experimentado un crecimiento en energías renovables y, gracias al avance tecnológico en gas, se ha convertido en un centro energético para Centroamérica y el Caribe.

LA ECONOMÍA PANAMEÑA ha sido la más dinámica de las Américas durante las últimas dos décadas y encabeza las estadísticas de crecimiento económico de largo plazo en América Latina. Entre 1997 y 2017, el crecimiento promedio de su producto interno bruto (PIB) fue 6,1 por ciento, seguido por los de República Dominicana (5) y Perú (4,5). Para el período 2018-2023, Panamá se perfila como la segunda economía más dinámica de América Latina, con un crecimiento promedio de 5,6 por ciento, superada solo por Guyana, con 15,7 por ciento, cuya economía será impulsada por la explotación de petróleo (FMI, 2018). El crecimiento económico de Panamá ha estado acompañado de una expansión de la generación de electricidad y no han sido pocos los retos que el país ha enfrentado para satisfacer sus necesidades de energía.

Consumo y generación de electricidad

Panamá registra un consumo de electricidad por persona relativamente bajo, comparado con el consumo promedio mundial; ello explicaría el crecimiento que se espera en el consumo eléctrico para las próximas décadas (McPherson y Karney, 2014). En 2014 Panamá exhibía un consumo de 2.063 kilovatios hora por persona, inferior al consumo mundial de 3.127, aunque el PIB por persona panameño era dos por ciento mayor que el promedio mundial (Banco Mundial, 2014).

El PIB por persona panameño supera en 8,6 por ciento al de América Latina, pero su consumo de electricidad es 3,1 por ciento menor. Entre 2017 y 2031 se prevé que la población de Panamá aumente en promedio 1,8 por ciento anual; lo cual, sumado al crecimiento económico de alrededor de 3,8 por ciento anual, hace prever un crecimiento de la demanda eléctrica de alrededor de 5,5 por ciento (Etesa, 2017). Entre 1997 y 2017 la expansión de la capacidad de generación ha acompañado el crecimiento económico: la economía se expandió 224 por ciento y la capacidad de generación lo hizo en 248 por ciento.

La organización industrial del sistema eléctrico panameño ha sido descrita como verticalmente desagregada, con una combinación de gobierno y sector privado en la generación, propiedad estatal en la transmisión y compañías de distribución que compran electricidad a los productores privados y estatales (Gomes y Lambert, 2017). El sistema eléctrico panameño es el resultado de las reformas económicas de orientación de mercado iniciadas en 1997 y 1998. En 2002 la procura de energía se centralizó en la estatal Empresa de Transmisión Eléctrica, Sociedad Anónima (Etesa), debido a la falta de inversión. Entre 1997 y 2007 la capacidad y la generación se expandieron 54 y 58 por ciento, respectivamente, por detrás de la expansión económica, que fue 72 por ciento. Posteriormente, entre 2007 y 2017 ocurrió una importante expansión de la capacidad y de la generación —127 y 72 por ciento, respectivamente— que compensó los rezagos de la inversión en el sector eléctrico.

Para el decenio 2017-2027 Etesa (2017) tiene planificado expandir la capacidad de generación en 68 por ciento; la cual, sumada a la capacidad actual, duplicará la generación existente en 2017 hasta 21.112 gigavatios por hora. Más de la mitad de la nueva capacidad de generación provendrá de gas natural licuado (GNL) y de la duplicación de la capacidad de generación a partir de energías eólica y solar.

Ramón Key, profesor del IESA. Claudina Villarroel, profesora de la Universidad Central de Venezuela.
Daniela Monsalve y José Gregorio Gómez, investigadores del IESA.

Actividad económica, capacidad y generación de electricidad

(PIB en miles de millones de balboas, 2007)

	PIB	Capacidad (MW)	Generación (GWh)
1997	12,4	984	4.004
2007	21,3	1.511	6.325
2017	40,2	3.423	10.845
2027	68,8	5.747	21.112
Variación anualizada (por ciento)			
1997-2007	5,6	4,4	4,7
2007-2017	6,6	8,5	5,5
1997-2017	6,1	6,4	5,1
2017-2027	5,5	5,3	6,9
Variación acumulada (por ciento)			
1997-2007	72,1	53,6	58,0
2007-2017	88,6	126,5	71,5
1997-2017	224,7	247,9	170,8
2017-2027	71,2	67,9	94,7

Fuentes: Etesa (2018) y FMI (2018).

Hidroelectricidad y variabilidad climática

En 2017 la hidroelectricidad abarcaba 52 por ciento de la capacidad y 66 por ciento de la generación. Una de las ventajas de contar con una provisión constante de generación es que permite reducir los costos marginales, que son prácticamente cero cuando provienen de hidroelectricidad. Si no se dispone de esta, bien sea por efectos del cambio climático, como señalan McPherson y Karney (2014), o porque no existe mayor potencial económicamente aprovechable, como indican Hausmann, Espinoza y Santos (2017), la generación depende de la fuente térmica. La información disponible confirma este planteamiento: según los planes de Etesa, de 2017 a 2027 se añadirán 381 megavatios (MW) de origen hídrico, de los cuales solo el proyecto Changuinola II, a cargo de la empresa mixta Bocas del Toro Energía, supera los 200 MW (en 2026 serán 224 MW); el resto proviene de doce proyectos que adicionan 157 MW.

La fuente térmica se refiere a la generación con el uso de fueloil, diésel y carbón. Carbón es un combustible que aparece en los datos de 2027; la expansión de capacidad térmica refle-

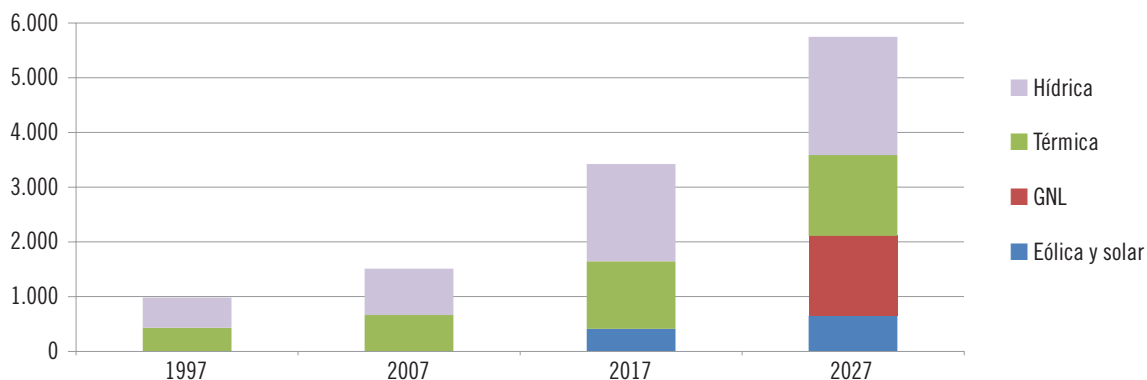
jada en 2027 es, en realidad, carbón usado por Minera Panamá. Aunque el GNL es una fuente térmica, por su nueva incorporación se reporta como categoría aparte.

El cambio climático tiene efectos relevantes sobre la generación hídrica, en términos de variación. Mientras que la capacidad hídrica se expande en forma continua, a lo largo del tiempo, se producen importantes caídas en la generación que son compensadas por la fuente térmica. Particularmente, se observan mayores caídas en la generación hídrica debido a fenómenos de sequía en los años 1997-1998, 2001-2003, 2006-2009, 2013-2014. En la mayoría de estos años se observa una variación compensatoria en la generación térmica. Asimismo, durante el período 1997-2017 (veinte años), se observa una correlación negativa entre la variación de la generación eléctrica y la variación de la generación hídrica (coeficiente de -0,95).

Durante los años 2013 y 2014 la prensa, tanto local como internacional, reportó la peor crisis de sequía, que afectó los embalses más importantes del país: Bayano y Fortuna. En ambos años se registran caídas de la generación hídrica (16 y 8 por cien-

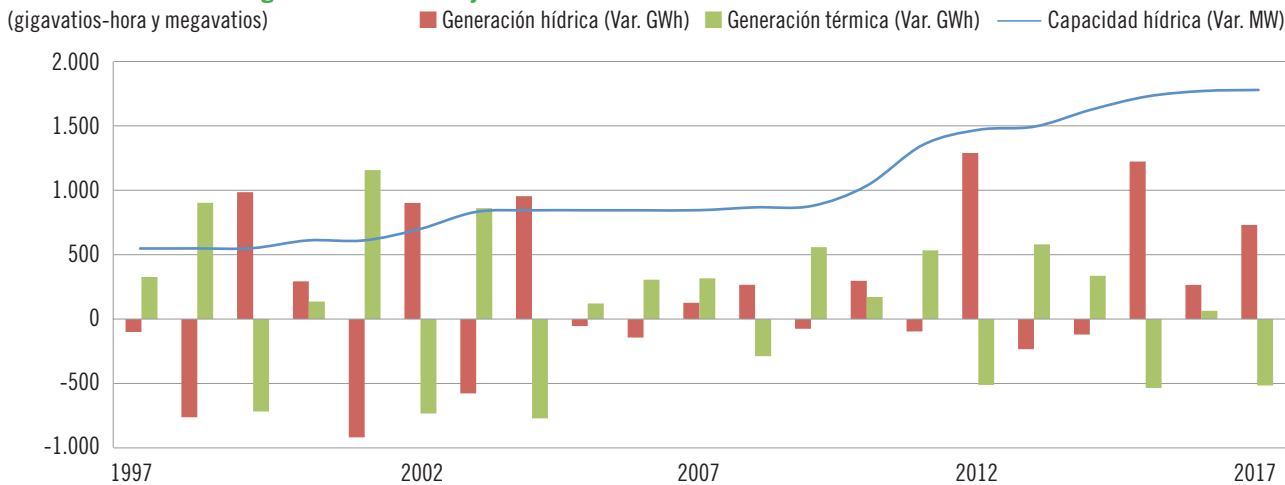
Capacidad de generación histórica y planificada

(megavatios)



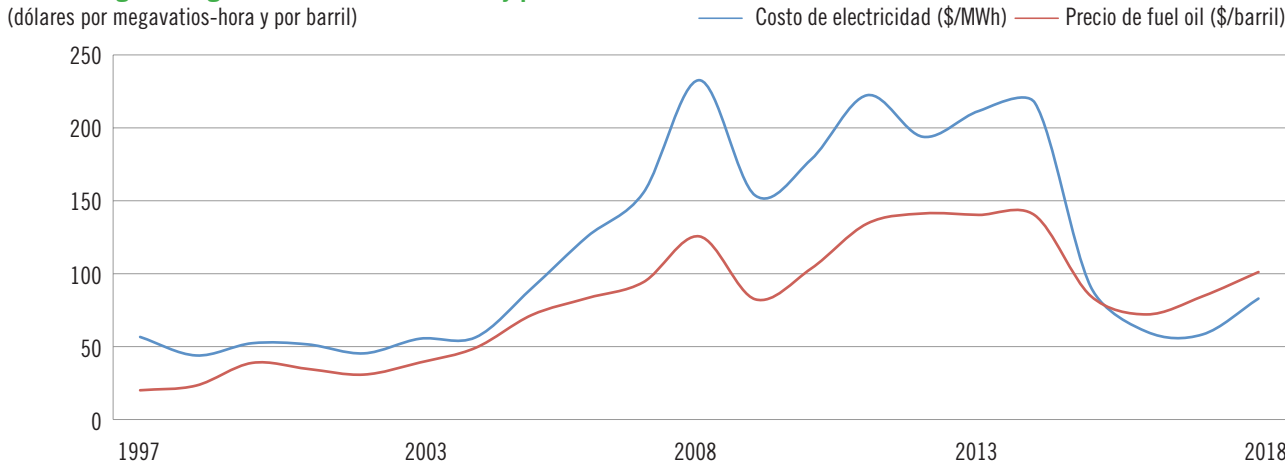
Fuente: Etesa (2018).

Variaciones anuales en generación hídrica y térmica



Fuente: Etesa (2018).

Costo marginal de generación de electricidad y precio del fueloil 2000-2018



Nota: datos de 2018 consisten en promedios enero-julio.

Fuente: Etesa (2018).

to, respectivamente), con aumentos de la generación térmica de tres por ciento en cada año. La implicación de la variabilidad climática en la generación existente es mayor exposición al costo y la volatilidad del precio del petróleo (fueloil y diésel). Existe una estrecha relación entre el costo marginal (promedio anual) de adquisición de energía en el mercado de mayoristas de Panamá y el costo del combustible (fueloil). Durante el año 2018, el alza en las tarifas eléctricas de consumidores residenciales, asociadas entre otras cosas al aumento del precio del petróleo en los mercados internacionales, ha sido causa de protestas y reclamos. Con respecto al alza del precio del petróleo que impacta el costo marginal de generación eléctrica en Panamá, los años 2018 y 2019 serán también de alza de precios, debido a que el mercado global de crudo se presenta deficitario: la demanda superará la oferta con la consecuente caída de inventarios (Zhu, 2017). En consecuencia, la diversificación de la matriz energética de generación eléctrica se presenta como un eje estratégico para el país. Este reto se asume en el Plan Indicativo de Etesa 2017-2031.

Las otras energías renovables: eólica y solar

Las energías eólica y solar representan para el año 2017 doce por ciento de la capacidad instalada de generación, y siete por ciento de la generación. La eólica representa alrededor del 65

por ciento de la generación de las energías renovables no convencionales. Su producción comienza en el año 2013, dos años después de la llamada Ley 44, según la cual Etesa es responsable de comprar ofertas de energía eólica a partir de licitaciones de compra de energía a largo plazo (quince años).

La ley tenía el propósito de asegurar ingresos estables a los proveedores de energía eólica y promover su competitividad en el mercado de mayoristas (McPherson y Karney, 2014). Para ello otorga incentivos fiscales y deducciones arancelarias en la importación de equipos. En 2027 se espera que la capacidad de generación sea algo más del doble (128 por ciento), para mantener su participación cercana a los niveles actuales. Se espera, además, que en conjunto la eólica y la hídrica (renovable tradicional) aporten el cincuenta por ciento de la generación.

El momento del gas natural licuado

Hoy es el momento del GNL, de acuerdo con el Plan Indicativo de Etesa. Gomes y Lambert (2017), Yépez-García y Anaya (2017) y Zhu (2016) señalan cambios fundamentales en el mercado mundial de GNL que favorecen su uso en Centro América y el Caribe (particularmente en Panamá): crecimiento de la capacidad mundial de licuefacción, surgimiento de Estados Unidos como importante exportador y avances

tecnológicos que disminuyen los costos de regasificación y transporte hacia los países receptores del gas. Todos estos cambios apuntan a una disminución de los costos para la disposición de GNL en Centro América y el Caribe.

Zhu (2016) prevé un mercado de GNL excedente hasta el año 2025. Para Gomes y Lambert (2017), la revolución en la producción de gas en Estados Unidos (*shale gas*) facilita la disposición de gas para la región desde un destino no muy lejano. Finalmente, ambos equipos coinciden en señalar el impacto de los cambios tecnológicos en transporte e infraestructura de regasificación. En cuanto a la tecnología del transporte, un tanquero

El PIB por persona panameño supera en 8,6 por ciento al de América Latina, pero su consumo de electricidad es 3,1 por ciento menor

tradicional tiene una capacidad de 125.000-250.000 m³. Ahora existen tanqueros de GNL de pequeña escala con capacidad de 10.000-40.000 m³. En cuanto a la infraestructura, la tecnología de unidades flotantes de almacenamiento y regasificación (FSRU, por sus siglas en inglés) permite sustituir los grandes terminales basados en tierra firme. No obstante, Songhurst (2017) señala que la infraestructura de FSRU requiere un tamaño de escala mínima de un millón de toneladas por año (mtpa).

Según el Plan Indicativo para el año 2027 el 37 por ciento de la generación provendrá del GNL. Este objetivo se logrará mediante tres proyectos: 1) Costa Norte de AES e Inversiones Bahía para entrar en operaciones en 2018 por 381 MW, 2) Gas-to-power Panamá (GTTP) de Martano en 2020 por 420 MW y 3) Telfers de Panamá NG Power por 660 MW. El proyecto Costa Norte, ya en operaciones, contempla un terminal de regasificación con capacidad de 1,5 mtpa (0,4 mtpa para la planta de gas) y almacenamiento de 180.000 m³. Existe un contrato de suministro por parte de Engie y AES-Andrés (República Dominicana), del cual 0,7 mtpa provendrían de Estados Unidos (Cameron GLP). El proyecto de Martano, en la provincia de Colón, contempla un terminal con capacidad de almacenamiento de 185.000 m³. El suministro de GNL vendría de Australia a través de Landbridge, un consorcio de termogas basado en Barbados.

Panamá: ¿hub energético?

Existen varios factores internos y externos para que Panamá se convierta en un centro energético para su región. A los factores externos relacionados con el GNL —abaratamiento de costos de transporte y regasificación, y abundancia de oferta a mediano plazo— se debe sumar la existencia de un sistema eléctrico interconectado en Centro América.

Los factores más importantes —los internos— consisten en 1) la ampliación del canal de Panamá que facilita el flujo de tanqueros de gas y permite abastecimiento por proveedores de GNL del Atlántico y del Pacífico (como suponen los proyectos de AES y Martano); 2) una matriz energética del sector eléctrico abastecida en cincuenta por ciento con energías renovables diversificadas (suma de convencionales y no convencionales) que permite exportar electricidad en años de abundancia de lluvias y abastecerse con energía térmica alimentada con GNL en el caso adverso; 3) incentivos económicos y fiscales para proyectos de generación térmica con el uso de GNL; y 4) presencia en Panamá de empresas con activos complementarios en la región de Centro América y el Caribe, lo que permite sinergias y economías de escala y alcance.

El uso de capacidad de las instalaciones de regasificación será un aspecto clave, tanto como armonizar las exportaciones al Caribe con las demandas de consumidores locales. Se requerirá una legislación para el negocio de GNL que contemple el libre ac-

ceso a la infraestructura, el negocio de exportación como elemento clave de la cadena del valor del GNL y la regulación de tarifas, entre otros aspectos. En el caso del acceso a la infraestructura, paralelo al tratamiento del sector eléctrico, la legislación deberá referirse a la capacidad disponible incluyendo al sector exportador. La regulación de la tarifa debe ser suficientemente flexible para garantizar la recuperación de la inversión a largo plazo.

Grandes retos

Panamá es y seguirá siendo una de las economías más dinámicas de América Latina con un alto crecimiento de consumo eléctrico. Su crecimiento económico ha sido posible por la expansión de la capacidad de generación basada en hidroelectricidad. No obstante, la opción de seguir expandiendo la capacidad hídrica es restringida por la disponibilidad física. Además, la variabilidad climática limita el aprovechamiento de esta capacidad durante períodos de extrema sequía.

Un gran reto es complementar la fuente hídrica existente y esperada, sin recurrir a la generación térmica tradicional (fueoil y diésel). La generación tradicional de origen térmico impondría riesgos al crecimiento económico logrado hasta ahora, al exponerlo a la volatilidad y altos precios del petróleo a mediano plazo; además de representar un alto costo en cuanto a emisiones de CO₂.

Desde el año 2011 el país se ha abocado a la promoción de energías renovables no tradicionales. Actualmente, la capacidad de generación de esta fuente se encuentra alrededor del doce por ciento, y se espera mantener esa proporción para el año 2027. Junto con la renovable tradicional (hídrica) se espera también que las fuentes renovables cubran poco más del cincuenta por ciento de la generación. Un aspecto clave que contribuyó al desarrollo de esta fuente fue la existencia de un marco legal previo: Ley 44.

A corto y mediano plazo se presenta otro gran reto: desarrollar una capacidad térmica alimentada con GNL (térmica no tradicional) equivalente a 1.460 MW para el año 2027. Existen cambios estructurales en el mercado de GNL que permitirían abastecer a Centro América y el Caribe. El rol de Panamá en la creación de ese mercado de GNL regional es fundamental. ■

REFERENCIAS

- Banco Mundial (2014): "Electric power consumption (kWh per capita): Panamá". Datos: <https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.USE.ELEC.KH.PC?locations=PA&view=chart>
- Etesa (2017): «Plan de expansión del Sistema Interconectado Nacional 2017-2031». Panamá: Empresa de Transmisión Eléctrica, Sociedad Anónima.
- Etesa (2018): «Plan de Expansión del Sistema Interconectado Nacional 2017-3031». Panamá: Empresa de Transmisión Eléctrica, Sociedad Anónima.
- FMI (2018): «Perspectivas de la economía mundial». Washington: Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>
- Gomes, I. y Lambert, M. (2017): «The potential market for LNG in the Caribbean and Central America». OIES Paper NG 124. Oxford: Oxford Institute for Energy Studies, Oxford University: <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/12/The-potential-market-for-LNG-in-the-Caribbean-and-Central-America-NG-124.pdf>
- Hausmann, R., Espinoza, L. y Santos, M. A. (2016): «Cambiando exclusas: un diagnóstico de crecimiento de Panamá». CID Faculty Working Paper Series No. 325. Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- McPherson, M. y Karney, B. (2014): «Long-term scenario alternatives and their implications: LEAP model application of Panamá's electricity sector». *Energy Policy*. Vol. 68: 146-157. DOI: 10.1016/j.enpol.2014.01.028
- Songhurst, B. (2017): «The outlook for floating storage and regasification units (FSRUs)». OIES Paper NG 123. Oxford: Oxford Institute for Energy Studies, Oxford University: <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/07/The-Outlook-for-Floating-Storage-and-Regasification-Units-FSRUs-NG-123.pdf>
- Yépez-García, R. y Anaya, F. (2017): «La nueva opción energética: gas natural para Centro América». Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Zhu, Y. (2016): «Will a gas market develop in the Caribbean?». McKinsey Energy Insights: <https://www.mckinseyenergyinsights.com/insights/will-a-gas-market-develop-in-the-caribbean/>

ENERGÍAS RENOVABLES EN PANAMÁ: PRESENTE Y FUTURO

En Panamá han empezado a desplegarse las energías renovables no convencionales, como los molinos de viento en Penonomé y miles de paneles solares que pueden verse sobre techos de residencias, comercios y fábricas. Pero deben superar las restricciones del mercado local para acelerar su adopción; especialmente, que haya un balance adecuado entre la oferta instalada y la demanda pico.

Federico Fernández D.

EL TEMA DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES y limpias —generadas por agua, sol, viento, calor subterráneo y materias orgánicas— está cada vez más vigente y adquiere mayor relevancia, como lo demuestran los hechos y las opiniones favorables en medios y redes sociales. Las nuevas inversiones mundiales en energías limpias durante 2017 (unos 335.000 millones de dólares) fueron casi seis veces mayores que en 2004, con un pico de 360.000 millones de dólares en 2015, y desde 2013 la nueva capacidad mundial de generación instalada de fuentes renovables ha sido mayor que la de fuentes fósiles (Louw, 2018). Aunque la capacidad mundial instalada sigue siendo mayormente de fuentes no renovables y contaminantes, la nueva generación tiende a las renovables y será la mayor parte en pocos lustros, por su atractivo financiero más que por políticas ambientales obligatorias.

La energía solar fotovoltaica es la más atractiva: para 2040 se espera que sea un treinta por ciento del total generado en el mundo, desde cuatro por ciento en 2015. Irónicamente, las regiones con menos irradiación solar tienen más energía solar instalada; porque en los países desarrollados la adoptaron mucho antes, desde finales del siglo XX, con subsidios gubernamentales y adopción forzosa para mitigar el cambio climático, aunque los indicadores financieros no fueran muy atractivos. La irradiación solar es un recurso global permanente y sin costo, pero poco aprovechado aún. Hace décadas, su uso principal era obtener energía en localidades remotas, donde no hubiese red eléctrica, incluido el espacio estelar. Con o sin baterías, el mayor valor agregado era obtener energía, a cualquier precio. Años después, gracias a las preocupaciones por el ambiente y el cambio climático, así como a las mejoras tecnológicas, se fortaleció el uso del sol —y otras fuentes renovables— para aportar energía limpia al sistema eléctrico. El mayor valor agregado era salvar el planeta, al precio que fuese, incluso con subsidios gubernamentales para promover su adopción acelerada. En el siglo XXI surge exponencialmente un nuevo uso: mitigar las altas tarifas eléctricas en hogares, comercios e industrias, con plantas fotovoltaicas en techos para autogeneración (energía solar distribuida). La promesa es ahora reducir el gasto eléctrico recurrente y eliminar la incertidumbre del costo de la energía, con proyectos financieramente atractivos para cada persona o empresa, y con impacto ambiental favorable.

Los proyectos fotovoltaicos resultan más atractivos financieramente cuanto menor sea la inversión inicial en equipos e instalación, y mayores sean la irradiación efectiva del sitio y las tarifas finales pagadas por el usuario. El despegue del uso de energía solar en la última década se ha registrado mayormente por reducción de precios del componente principal (paneles solares). Por ejemplo, el precio de las celdas fotovoltaicas de silicio cristalino llegaba a treinta dólares por vatio hacia 1980 y se redujo a menos de diez hacia 1990, pero todavía resultaba muy cara la energía solar comparada con las fuentes tradicionales. Para el año 2005 el precio de los paneles fotovoltaicos se acercaba a cinco dólares por vatio, en 2013 estaba por debajo de un dólar y en 2015 menos de 0,70, lo que mejoró sustancialmente la factibilidad financiera de los proyectos solares. Otros impulsores han sido la mayor confiabilidad a largo plazo de los equipos, las tarifas eléctricas en alza o erráticas, y las legislaciones favorables en los países.

El notable crecimiento reciente de la generación solar distribuida ha sido consecuencia de la conjunción de tres factores que mejoran la rentabilidad de la inversión: tarifas altas, leyes favorables y equipos asequibles. La legislación favorable se refiere fundamentalmente a créditos fiscales y beneficios arancelarios, así como a la posibilidad de interconexión con la red pública, lo cual garantiza cubrir picos y consumo nocturno; además, permite la venta de excedentes de la generación propia no usada con medidores bidireccionales (*net-metering*) y evita la necesidad de baterías que harían más costoso cualquier proyecto fotovoltaico.

Federico Fernández D., director de Otepi Renovables.

Las llamadas fuentes no convencionales de energía renovables ya compiten en precios por kilovatio-hora con la generación tradicional (hidrocarburos o carbón), cuya potencia firme y efectividad al precio adecuado le ha permitido ser la mayor fuente de electricidad del mundo durante décadas. Pero sus emisiones contaminantes, mayores o menores según el combustible, han sido el sacrificio para que la civilización lograra el desarrollo experimentado desde el descubrimiento de la electricidad.

Lo económico ha dejado de ser una variable en contra y, por ello, las energías renovables muestran un crecimiento impresionante como fuentes de generación en la mayoría de los países, gracias a precios menores de los paneles solares y las turbinas eólicas, por ejemplo. Además, ya es posible superar los problemas técnicos de variabilidad, calidad de energía y potencia firme del sol y el viento, con bancos de baterías y equipamiento especial. Pero deben bajar más sus precios para mejorar el atractivo financiero; de ser así, las energías renovables apuntan a dominar la generación eléctrica y la movilidad urbana en todo el mundo.

Hay consenso en que el eje ambiental es un componente fundamental del desarrollo sostenible, junto con lo económico y lo social. Las empresas más reconocidas apoyan las energías renovables para consumo propio: reducen su huella de carbono y confirman su intención de ser negocios sostenibles. Google, Amazon, Microsoft y Apple fueron los principales consumidores de energías limpias del mundo en 2017 —apuntan a ser ciento

El modelo del mercado eléctrico de Panamá resulta un desafío para su pleno desarrollo

por ciento verdes— y muchas otras compañías se suman a esta tendencia. Es un impulso mundial, incluso en redes públicas: empresas eléctricas tradicionales como Endesa o ENEL irrumpen con fuerza en el mercado de renovables. Pero, aunque en 2017 la generación eléctrica renovable marcó un récord histórico global, algunos indicadores dicen que las emisiones contaminantes aumentan; principalmente, porque la movilidad es más contaminante que la generación eléctrica y la eliminación de combustibles fósiles en el transporte es una tarea pendiente, muy rezagada.

Un reporte de la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA, en inglés) de mayo 2018, sobre Panamá y su preparación en el tema, destaca que el país tiene un enorme potencial para aprovechar las fuentes hidroeléctrica, eólica, fotovoltaica y de biomasa. Pero el modelo del mercado eléctrico actual resulta un desafío para su pleno desarrollo, pues favorece las fuentes convencionales, cuyo principal problema es ser contaminantes. En tal informe, IRENA recomienda acciones para superar las barreras y desplegar mejor las energías limpias: evaluar incentivos, mejorar la planificación y el modelado de sistemas eléctricos con mayor penetración de generación variable (sol y viento), adoptar nuevas prácticas operativas y desarrollar capacidad de mano de obra pertinente para cumplir los objetivos nacionales.

Desde la Ley 45, de agosto 2004, en Panamá existe soporte jurídico y beneficios fiscales para la instalación de sistemas de generación eléctrica de fuentes renovables y limpias, lo cual impulsó las fuentes hidroeléctricas. La Autoridad de Servicios Públicos (ASEP) reglamentó en 2012 la conexión de centrales particulares limpias a la red eléctrica nacional, con medidores bidireccionales y el «neteo» de energía para satisfacer el consumo eléctrico de cada participante y vender los excedentes. Por su parte, el sector solar recibió un estímulo con la Ley 37 de junio 2013, que concede incentivos fiscales específicos para la energía fotovoltaica (cero aranceles para equipos importados).

Lo cierto es que, desde hace varios años, la energía hidroeléctrica representa más de la mitad del suministro de electricidad en Panamá, y recientemente han empezado a desplegarse las renovables no convencionales, como el gran parque de molinos de viento en Penonomé y los miles de paneles solares que pueden verse sobre techos de residencias, comercios e industrias para su autoconsumo (sin desconectarse de la red) o sobre grandes terrenos para suministrar energía limpia a la red nacional. Sin embargo, aunque Panamá sea un país bendecido con mucha agua, no parece viable la construcción de nuevas represas en sus ríos, ante la sensibilidad ambiental. Además, la generación solar y la eólica deben superar las restricciones estructurales del mercado local que menciona IRENA para acelerar su adopción; especialmente, que haya un balance adecuado entre la oferta instalada disponible y la demanda eléctrica pico del país, así como retornos para los actores del sector eléctrico. Resulta contrarcorriente al impulso mundial de fuentes limpias y renovables la construcción en Panamá de dos nuevas plantas de gas natural (quizá tres, si un juicio pendiente lo permite), con la excusa de ofrecer potencia firme a mejor precio, cuya capacidad conjunta dentro de pocos años daría nuevamente una proporción relevante de la generación a fuentes no renovables y contaminantes.

Pase lo que pase en la red eléctrica de Panamá seguirá creciendo, tanto como la legislación local lo permita, un segmento del mercado de energías renovables: la generación solar distribuida en techos. Son proyectos financieramente atractivos para solucionar un problema evidente: las altas tarifas y su incertidumbre. Ofrecen electricidad en tiempo real durante el día con un activo improductivo (los techos) para lograr un costo fijo mínimo de la energía propia durante 25 años, con tecnología probada y madura internacionalmente, y con confiabilidad de suministro durante picos de demanda y en las noches, pues el usuario no se desconecta de la red. Ninguna otra fuente renovable es tan flexible como la autogeneración fotovoltaica. Las más recientes cifras oficiales de la ASEP indican que para junio de 2018 hay registrados 373 proyectos de energía solar en techos para autoconsumo en el país, que suman 19,5 megavatios de capacidad instalada (menos del uno por ciento de la oferta eléctrica nacional). El potencial de crecimiento es evidente, en la medida en que se aceleren las decisiones individuales y empresariales de generar energía limpia y renovable.

La energía fotovoltaica es una tecnología suficientemente probada y actualmente rentable por sus precios asequibles; pero su adopción implica riesgos, como cualquier proyecto. Para su mayor atractivo financiero se requieren tarifas finales suficientes y crecientes (riesgo de precio) y legislación adecuada (riesgo de regulación), cuya variación futura genera incertidumbre. También existe el riesgo de proyectar la energía que generará el sol durante los 25 años de vida de los paneles, lo cual ha mejorado sustancialmente con la disponibilidad de datos de irradiaciones históricas en cada punto del planeta, para predecir con mayor confianza. Hay, además, riesgos operativos —instalación, operación y mantenimiento— y tecnológicos: que aparezcan mejoras radicales en la tecnología que bajen sustancialmente los precios o hagan obsoletos en pocos años los equipos actuales, aunque estos cumplirán sus expectativas de generación y retorno financiero. ■

REFERENCIAS

- IRENA (2018): *Evaluación del estado de preparación de las energías renovables: Panamá*. Abu Dabi: Agencia Internacional de Energías Renovables.
- Louw, A. (2018): «Clean energy investments trends». Bloomberg New Energy Finance. <https://data.bloomberglp.com/bnef/sites/14/2018/01/BNEF-Clean-Energy-Investment-Investment-Trends-2017.pdf>

MICROFINANZAS EN PANAMÁ:

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL?

Hay tres elementos clave para el desarrollo de la industria microfinanciera: sostenibilidad, masificación y subsidio. Una lección de las experiencias internacionales es entender la rentabilidad en un sentido más amplio que el estrictamente económico.

Carlos Jaramillo

PANAMÁ HA DADO PASOS IMPORTANTES en los últimos años hacia la creación de condiciones para tener una industria microfinanciera de amplia cobertura. Afinar el conocimiento de los comportamientos y las necesidades de los distintos segmentos de la población objeto de atención contribuirá a lograr un balance adecuado entre sostenibilidad, masificación y subsidio.

Es mucho lo que han cambiado las expectativas de los encargados de formular políticas públicas en cuanto al impacto del desarrollo de la industria microfinanciera en la reducción de la pobreza. Hasta mediados de la década pasada predominaba una visión, un tanto ingenua, según la cual bastaba con que los microempresarios tuvieran acceso a créditos otorgados por instituciones que entendieran sus precariedades, para que floreciesen negocios con alto potencial económico capaces de mejorar sustancialmente su calidad de vida.

La actividad microfinanciera se apoyó, al comienzo, en aportes de organizaciones no gubernamentales (ONG) y organismos multilaterales, que tenían como principal interés ejecutar experiencias piloto para desarrollar métodos de otorgamiento de créditos en contextos de informalidad. La idea era consolidar instituciones financieras sostenibles a partir de un capital semilla que en la mayoría de los casos no tenía que ser devuelto. Se esperaba, a partir de la constitución de una cartera de crédito rentable, expandir los servicios a la población objetivo de estos programas, que incluían instrumentos de ahorro, servicios de pagos, remesas y pólizas de seguro.

Estas experiencias no solo aportaron un valioso conocimiento del mundo microfinanciero, sino que también pusieron de manifiesto una serie de dilemas y paradojas de difícil solución (Bittencourt, 2013; Lassoued, 2017). ¿Cómo captar recursos del público sin crear una institución financiera regulada por los mismos estándares de la banca convencional? ¿Cómo combatir la percepción de que las tasas de interés cobradas por las instituciones microfinancieras (IMF) son excesivamente altas y atentan contra la viabilidad económica de los grupos a los que pretenden ayudar? ¿Cómo desarrollar modelos de negocios sostenibles sin abandonar a los clientes de menores recursos? ¿Deben incorporarse las IMF al sistema bancario de cada país? ¿Cómo lograr que la banca convencional desarrolle una oferta de productos para el sector microfinanciero?, ¿Deben existir subsidios para la industria microfinanciera y, de ser el caso, quiénes deben ser los beneficiarios? ¿Por qué los créditos otorgados a las mujeres tienen mayores tasas de recuperación?

Carlos Jaramillo, profesor del IESA.

Con el paso de los años los conceptos asociados a las microfinanzas han evolucionado. Hoy, cuando se habla de inclusión financiera, no se piensa solamente en acceso a cuentas de depósitos o uso del sistema de pagos de la banca nacional, sino también en

... el acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad, lo que garantiza que los clientes posean capacidad financiera y que los servicios se brinden a través de un mercado competitivo y diverso. Para lograr la inclusión financiera, las nuevas herramientas y tecnologías deben ser accesibles y útiles para los clientes y deben conectarlas con un conjunto más amplio de servicios (EIU, 2018: 7).

Para finales de 2017, la cartera de crédito de las IMF en el mundo totalizaba 114.000 millones de dólares y atendía a 139 millones de clientes calificados como pobres o parcialmente atendidos por el sistema financiero convencional; de este grupo, el 83 por ciento son mujeres y el 63 por ciento de los

Panamá ha dado pasos importantes en los últimos años hacia la creación de condiciones para tener una industria microfinanciera de amplia cobertura

créditos se destinan a actividades agrícolas. En Latinoamérica, este sector posee una cartera crediticia de 49.800 millones de dólares colocada entre 23,4 millones de clientes de los cuales el 66 por ciento son mujeres y el 33 por ciento se dedica a actividades agrícolas (Microfinance Barometer, 2018).

La industria microfinanciera en Panamá: el contexto

El tema de las microfinanzas en Panamá no es nuevo. Ya para el año 2007 las IMF tenían una cartera de créditos de 112 millones de dólares intermediados por la Red Panameña de Microfinanzas (Redpamif) con el 42 por ciento de la cartera, los bancos Nacional de Panamá, Global Bank, Multibank y Cajas de Ahorro (40 por ciento), CACSA y Mi Banco (17,3 por ciento) y el resto atomizado en instituciones de distinta naturaleza. La demanda insatisfecha era de unos 650 millones de dólares y un grupo de casas de empeño y bancos de consumo competían por la atención de este sector, con un volumen de préstamos del orden de 116 millones de dólares (González y Adames, 2008).

La actividad microfinanciera era atendida por una amplia gama de actores que incluía bancos comerciales, bancos de microfinanzas, cooperativas de ahorro y crédito, y ONG. La consecuencia era que la actividad reguladora se repartiera entre varias instituciones y existieran segmentos del negocio poco regulados. Tal situación se mantiene en la actualidad.

La diversidad de actores también traía consigo variadas fuentes de financiamiento de la actividad microcrediticia. Estas fuentes, históricamente insuficientes, incluían desde organismos multilaterales en programas especiales (Banco Interamericano de Desarrollo y Corporación Andina de Fomento), agencias de desarrollo e inversionistas con sensibilidad social (pero con expectativas de recuperación de la inversión más cierto retorno), hasta bancos comerciales con sus proveedores naturales de recursos, fondos dotales de ONG y aportes de miembros de cooperativas de crédito.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme) es el organismo rector de este sector y tiene como misión formular políticas públicas para formalizarlo, desarrollarlo y conectarlo con actores estratégicos, y promover programas de

capacitación y servicios financieros. El marco regulatorio vigente para las IMF fue establecido en la Ley 130 de 2013, que define las modalidades de crédito posibles (individuales, solidarios, mancomunados y asociativos), los requisitos de información de las evaluaciones crediticias, las provisiones de morosidad de la cartera de créditos y los aspectos que cubren las inspecciones del regulador. Esta ley estableció también la figura jurídica de sociedad anónima para la constitución de bancos microfinancieros con capital mínimo de tres millones de balboas y la obligatoriedad de colocar no menos del 75 por ciento de su cartera de crédito en micro y pequeñas empresas.

Los datos reportados por siete IMF panameñas a la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (Redcamif, 2018) señalan que la cartera consolidada de créditos de las instituciones afiliadas, a septiembre de 2018, era de 305 millones de dólares. Con ese monto atendían a 58.746 prestatarios con saldos promedios de créditos de 5.200 dólares; los créditos rurales y a mujeres eran 13 y 40 por ciento respectivamente. El 90 por ciento de la cartera se concentra en IMF clasificadas como grandes. Recamif calcula en 2.582 millones de dólares el tamaño del mercado de microcréditos centroamericano al tercer trimestre de 2018, con 1,6 millones de usuarios. Panamá aglutina el 3,75 por ciento de los clientes y el 11,8 por ciento de la cartera de crédito.

Los desafíos

A pesar de que Panamá apenas cuenta con el 2,3 por ciento de la población de Centroamérica (181 millones de habitantes), su actividad microfinanciera no es desdeñable. Con una política de Estado bien articulada, el porcentaje de población atendida puede incrementarse sustancialmente. Para ello es necesario identificar y atender puntos neurálgicos que dificultarían la implantación de tal política.

Repensar el modelo de negocios para atender a los excluidos

Según la premisa de que existen segmentos de la población cuyo costo de atención es tan alto que no puede ser recuperado mediante los ingresos por intereses y comisiones, el Estado debe decidir el alcance de su política de atención a los financieramente excluidos.

Las IMF francesas, consideradas las más eficientes de Europa, cubren solamente el 25 por ciento de sus costos operativos con ingresos producidos por la intermediación microfinanciera. La tasa de interés cobrada por los créditos se calcula en un tres por ciento y debería subir a treinta para alcanzar el punto de equilibrio. Esta operación se hace posible gracias al aporte de fondos públicos y donaciones privadas.

Muchas son las decisiones que deben tomar las IMF al escoger sus nichos de negocios. Afortunadamente, ha habido un importante esfuerzo institucional, en todo el mundo, para documentar el desempeño financiero de estas instituciones, afectado por el contexto donde operan.

La calidad de las instituciones públicas afecta directamente el riesgo crediticio de las IMF. El desarrollo de burós de crédito y sistemas de justicia que contribuyan a la rápida solución de litigios comerciales reduce significativamente la morosidad de las IMF. El riesgo de crédito depende mucho de las modalidades de préstamo utilizadas y de los grupos de intereses atendidos, así como del entorno geográfico donde las IMF prestan servicios. Los créditos grupales o los otorgados a mujeres tienden a reducir el riesgo crediticio de las IMF, según un estudio realizado en el periodo 2005-2015 entre un grupo de 638 IMF en 87 países (Lassoud, 2017).

Una explicación del éxito limitado de las IMF en ayudar a reducir la pobreza de los grupos más depauperados es que los montos de los créditos otorgados se dirigen en muchos casos a cubrir necesidades de los prestatarios, en lugar de destinarse a la actividad de negocio para la cual fueron solicitados. El problema se complica mucho más cuando los clientes de las IMF mezclan sus finanzas personales con las de su actividad productiva, lo que les impide conocer con claridad los verdaderos costos de los productos o servicios que ofrecen. Una posibilidad de solventar este problema consiste en darles entrenamiento básico sobre el registro de las transacciones vinculadas al negocio, para elaborar un reporte sencillo de flujo de caja que les permita discriminar mejor el uso que dan al dinero recibido vía ventas y créditos.

En un estudio realizado por Epstein y Yuthas (2017) sobre un programa de crédito que exigía a los beneficiarios someterse a un par de sesiones de entrenamiento para llevar el registro de las transacciones de sus negocios, los participantes reconocían que el entrenamiento les había permitido entender mejor el desempeño de sus ingresos y gastos, la identificación de gastos diferibles o innecesarios, y la importancia de invertir en el negocio. Si bien el entrenamiento empodera a los clientes y en principio mejora la tasa de recuperación de los créditos, las IMF cuentan con recursos muy limitados para sistematizar la provisión de este tipo de servicios y es allí donde la tecnología podría ayudar a masificar y a reducir el costo de estas actividades.

Uso de tecnología para transformar el modelo de negocio microfinanciero

El desarrollo de un modelo de negocio más robusto para el sector microfinanciero debe apuntar a reducir los costos de intermediación y desarrollar mecanismos para masificar, en la medida de lo posible, la prestación de sus servicios. Esta es una tarea compleja que requiere aumentar de la manera más económica posible el flujo de información entre las IMF y su clientela. Mientras más conozcan las IMF a los clientes y estos a su vez tengan mayor facilidad para interactuar cotidianamente con aquellas, más fácil será lograr la meta de inclusión financiera implícita en toda actividad de esta industria.

El primer paso para reducir los costos de intermediación consiste en producir información sobre la capacidad de pago de los microempresarios. Esta actividad, al ser realizada directamente por los oficiales de crédito de las IMF, se vuelve intensiva en mano de obra y por lo tanto costosa (Shankar, 2007). Para reducir los costos de intermediación es necesario repensar el alcance de las visitas de los oficiales de crédito a sus clientes y cómo puede la tecnología hacerlas más efectivas.

Los reguladores panameños han empezado a dar pasos interesantes hacia la estandarización de la recopilación de información de empresas comerciales que operan en un mundo formal, mediante la adopción del XLBR: un estándar internacional abierto para informes comerciales digitales, usado para intercambiar información financiera y no financiera. El reto es adaptar estándares como este a un mundo informal como el de las microempresas; pero, de lograrse, el alcance de las actividades de los oficiales de crédito se potenciaría y los costos unitarios se reducirían al aumentar el número de clientes atendidos por cada oficial.

La expansión del uso de la tecnología en la industria microfinanciera está muy asociada con la estrategia que ejecute un país para lograr la inclusión financiera. El Microscopio Global de 2018, reporte producido por The Economist Intelligence Unit, con el objeto de medir la inclusión financiera y la expansión de servicios digitales, describe a Panamá en los siguientes términos (EIU, 2018: 58):

Panamá ha adoptado varias medidas importantes para crear un entorno propicio para la inclusión financiera. Tanto el sector público como el privado han coordinado esfuerzos para aprovechar el uso de la tecnología para ampliar la oferta de servicios financieros en el país. En 2018, el gobierno ha adoptado medidas importantes para fortalecer el marco regulatorio y garantizar un sistema financiero más inclusivo.

Panamá obtuvo en 2018 una calificación de 60 puntos en una escala de 100 en una encuesta anual que se realiza desde 2009. Ocupó el número 14 en términos de inclusión financiera en un grupo de 55 países, que incluye a Argentina, China, India, México, Rusia y Suráfrica.

El reporte destaca dos hechos muy alentadores dentro de una estrategia nacional para apuntalar la industria microfinanciera: las regulaciones no imponen controles de precios y el proyecto de Ley para la Modernización y Competitividad Internacional del Sistema Financiero permite a los proveedores de servicios financieros emitir cuentas simplificadas y servicios

El primer paso para reducir los costos de intermediación consiste en producir información sobre la capacidad de pago de los microempresarios

de dinero electrónico (EIU, 2018). Los esfuerzos de Panamá para usar la tecnología en el desarrollo de un sistema financiero actualizado e incluye sugerencias que existe un terreno fértil para repensar los temas de reducción de costos de intermediación e inclusión de la población en riesgo de desatención.

El papel de las mujeres en el modelo de negocios microfinanciero

La alta proporción de microcréditos otorgados a mujeres ha despertado la curiosidad de numerosos investigadores en el área de microfinanzas. Varias hipótesis se han elaborado con respecto a la alta participación femenina y, en particular, al hecho de que los créditos otorgados a ellas ofrecen mayores tasas de recuperación que los otorgados a hombres, al menos en Latinoamérica.

En un principio se pensaba que ese desempeño era un rasgo cultural: las mujeres de los grupos excluidos, al tener menos acceso al crédito que los hombres, tendían a cuidarlo más. Hoy se piensa que este comportamiento está vinculado también con otros factores, como el grado de urbanización donde habitan las deudoras y el seguimiento que sobre ellas ejercen las IMF.

Las mujeres de las zonas urbanas son mejores pagadoras porque invierten en negocios más pequeños y seguros que los hombres, y pueden montarse con más facilidad en las ciudades que en las zonas rurales. Adicionalmente, las mujeres tienden a estar más dispuestas a cumplir los requisitos de los oficiales de crédito de las IMF durante la vigencia de los préstamos.

El comportamiento de pago de las mujeres tiende a ser peor en zonas rurales que en zonas urbanas, debido a la carencia de oportunidades de negocios. En países donde existe mayor igualdad de género, los comportamientos de pago de las mujeres son muy similares a los de los hombres; en líneas generales, tienden a ser peores que los de las mujeres en zonas de mayor desigualdad de género (Bittencourt, 2013).

Una política panameña de desarrollo del sector microfinanciero requiere definir a cuál segmento de la población debe el Estado dedicar atención especial. Al ser Panamá un país con un 75 por ciento de población urbana y 20 por ciento de población en el segmento de pobreza, concentrado

mayoritariamente en el sector rural, hay que ser muy acucioso para definir los grupos a los cuales solo el Estado puede llegar. Entender la dinámica de negocio de los sectores rural y urbano, y obviar lugares comunes y percepciones no respaldada en información numérica, es de vital importancia.

La sostenibilidad del modelo de negocio microfinanciero

Ha existido durante muchos años una importante discusión sobre el papel de las instituciones con fines de lucro en la industria microfinanciera. En un extremo están quienes sostienen que para atender a los excluidos financieramente a gran escala se necesitan organizaciones económicamente sostenibles. Los críticos a este enfoque argumentan que, si bien la sostenibilidad de por sí no es censurable, su búsqueda conduce a conductas perversas, como puede ser poner el foco en los clientes más rentable del segmento escogido y desatender el resto.

Un estudio sobre un universo de 2.679 IMF, en 123 países durante un periodo de quince años, llevado a cabo por Ault (2016) mostró que la presencia de un carácter comercial en la industria microfinanciera crea una propensión a desatender a los clientes de menores recursos, lo cual contradice la inclusión financiera que se desea promover. Ahora bien, esa propensión está condicionada por la fragilidad del Estado nacional.

La fragilidad del Estado se define a partir de un conjunto de mediciones referidas a las instituciones y el marco regulatorio donde se desarrolla el quehacer económico de cada país. Un Estado frágil no tiene los recursos, las organizaciones ni los mecanismos de cohesión social para atender a bajos costos a los excluidos financieramente, por lo que las presiones sobre las IMF son mayores para hacerse con los clientes más rentables. Según Ault (2016), el arreglo institucional incide tanto en el número de empresarios que se crean como en el impacto social de las estrategias de promoción empresarial que un país desea promover.

La crisis financiera global de 2007-2009 dejó al descubierto una serie de problemas de funcionamiento del sector microfinanciero en el mundo que podrían atribuirse tanto a las IMF como a sus reguladores. Un efecto importante de la crisis fue la subida de las tasas de interés a las cuales se financiaban las IMF, que a su vez trasladaron esos costos a los clientes, muchos de los cuales no pudieron hacerles frente y aumentó el número de impagos. El alza del costo del dinero propició también un cambio de foco: muchas instituciones abandonaron a los clientes de menores recursos y se dedicaron a competir por los más solventes. Los procesos de canibalización de clientes crean condiciones para que los microempresarios tomen, de distintas instituciones, volúmenes de créditos superiores a los que pueden pagar. Los reguladores pueden contribuir a la estabilidad del sector si promocionan sistemas de información que consoliden las acreencias de los deudores y señalen potenciales focos de problemas en individuos y regiones (Galinski, 2013).

Perspectivas y oportunidades

Hay tres elementos clave al diseñar una política de Estado para desarrollar la industria microfinanciera: sostenibilidad, masificación y subsidios. La experiencia internacional muestra la necesidad de entender la rentabilidad de las IMF en un sentido más amplio que el estrictamente económico.

Los programas microfinancieros sostenibles prestan un flaco servicio a los más pobres y es a ellos a los que el Estado debe atender con mecanismos novedosos de subsidios. Es importante dejar que el sector privado cubra a los segmentos donde existe capacidad de pago y de compra de

servicios financieros adicionales. En un sistema de múltiples proveedores se debe incentivar a las instituciones con fines de lucro para que desarrollen tecnologías dirigidas a la sis-

Los esfuerzos de Panamá para usar la tecnología en el desarrollo de un sistema financiero actualizado e incluyente sugieren que existe un terreno fértil para repensar los temas de reducción costos de intermediación e inclusión de la población en riesgo de desatención

tematización de información sobre los microempresarios, y que esa información sea compartida como un claro subsidio a las IMF que atienden grupos vulnerables (generalmente, las poblaciones rurales).

Panamá ha dado pasos importantes en los últimos años para crear las condiciones requeridas por una industria microfinanciera de amplia cobertura. Afinar el conocimiento de los comportamientos y las necesidades de los distintos segmentos de la población objeto de atención contribuirá a lograr un balance adecuado entre sostenibilidad, masificación y asignación de subsidios.

La reducción de los costos de intermediación de la industria microfinanciera puede alcanzarse, en buena medida, con un uso estratégico de la tecnología sin olvidar la advertencia de The Economist Intelligence Unit (EIU, 2018: 20):

... el desempeño de los países en el entorno digital y los indicadores de infraestructura sugieren que, a medida que se expanden los servicios financieros digitales, la exclusión digital también puede contribuir a la exclusión financiera. Más allá de la esfera digital, las áreas tradicionales de inclusión financiera, como la entrada en el mercado, la capacidad de supervisión, los productos y puntos de venta, y la protección del consumidor son fundamentales para que los servicios financieros funcionen bien para los pobres. **RI**

REFERENCIAS

- Ault, J. K. (2016): «An institutional perspective on the social outcome of entrepreneurship: commercial microfinance and inclusive markets». *Journal of International Business Studies*. Vol. 47. No. 8: 951-967.
- Bittencourt, D., Barin, L., Legoux, R. y Correa, D. (2013): «The influence of territory on female repayment performance in a polarized region». *Management Decision*. Vol. 51. No. 8: 1596-1612.
- EIU (2018): «Microscopio global de 2018: el entorno para la inclusión financiera». Nueva York: The Economist Intelligence Unit.
- Epstein, J. M y Yuthas, K. (2017): «Cash flow training and improved microfinance outcomes». *Journal of International Development*. Vol. 29. No. 1: 106-116.
- Galinski, P. (2013): «Activity of microfinance institutions in the period of the global financial crisis». *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. Vol. 8. No. 1: 91-105. Galinski
- González, M. y Adames, R. (2008): «Evaluación de la industria de las microfinanzas: Panamá». Red Centroamericana de Microfinanzas-Red Panameña de Microfinanzas: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-evaluacion-de-la-industria-de-las-microfinanzas-panama-9-2008.pdf>
- Lassoued, N. (2017): «What drives credit risk of microfinance institutions? International evidence». *International Journal of Managerial Finance*. Vol. 13. No. 5: 541-559.
- Microfinance Barometer (2018): «Microfinance and profitabilities». http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2018/09/BMF_2018_EN_VFINALE.pdf
- Redcamif (2018): «Calidad de cartera». Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas: <http://www.redcamif.org/index.php/en/calidad-de-cartera/category/7-calidad-de-cartera.html>
- Shankar, S. (2007): «Transaction costs in group microcredit in India». *Management Decision*. Vol. 45 No. 8: 1331-1342.

«EL DESAFÍO DE LAS EMPRESAS PANAMEÑAS ES TENER UNA ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO»

Tecnasa, empresa familiar fundada en 1972 en Panamá, es hoy un conglomerado regional presente en siete países, que emplea a más de 700 personas. Su negocio consiste en integrar soluciones de alta tecnología a clientes de todas las industrias, desde bancos y hospitales, hasta supermercados y empresas de telecomunicaciones, para satisfacer las demandas crecientes de las empresas modernas.

Nunzia Auletta: La economía panameña ha crecido aceleradamente en estos últimos diez años. ¿Cuáles han sido las principales oportunidades que ustedes han aprovechado? ¿Cuáles fueron los cambios que esas oportunidades produjeron en su organización?

Gaby Aued: Para nosotros la principal oportunidad ha sido acompañar localmente la evolución tecnológica del mundo, especializarnos en las nuevas tecnologías y traerlas a los países donde estamos operando. Hemos llevado a cabo una estrategia de expansión regional que empezó hace ya casi 18 años. Una de las razones que nos impulsaron fue que nuestros clientes en Panamá se estaban regionalizando y nos estaban pidiendo apoyo. Buscaban un socio, un brazo tecnológico que creciera con ellos regionalmente.

En particular, ¿cuáles clientes han sido las anclas para emprender la internacionalización?

Definitivamente fue el sector financiero, gracias a nuestra alianza con NCR Corporation. Uno de los primeros fue Banistmo. Éramos uno de sus proveedores principales de soluciones financieras, específicamente de cajeros automáticos, y los apoyamos en la expansión de sus canales. Igualmente, en los últimos diez años, el crecimiento en Panamá ha estado marcado por la entrada de empresas multinacionales, que han podido encontrar en nosotros un socio tecnológico con presencia regional.

¿Su internacionalización se desarrolló alrededor de las necesidades de esos clientes o

ustedes se habían planteado esa estrategia?

Fue marcada en gran parte por la voz de los clientes. Pero una vez que se tomó la decisión lo fuimos haciendo pausadamente. Fuimos primero a El Salvador en 2001, después en 2006 Nicaragua, luego Ecuador, Guatemala y Costa Rica. Nos faltaba Honduras, donde compramos una empresa en 2015. Aunque empezamos en cada país con una o dos de nuestras soluciones principales, gradualmente fuimos llevando el resto de nuestro portafolio. En un proceso de expansión con nuestros clientes regionales, ampliamos el portafolio. Ellos nos fueron abriendo las oportunidades para otras soluciones, y el buen servicio que les brindamos nos abrió las puertas para servir a más clientes locales en cada país.

¿En qué medida crecieron como grupo en estos diez años?

Pasamos de ser una empresa local que facturaba poco más de veinte millones de dólares a facturar alrededor de cien millones. Triplicamos el número de colaboradores, cerca de la mitad en Panamá. Pasamos de ser una empresa gestionada por la familia a una corporación. Establecimos el gobierno corporativo de la empresa para asegurar la sostenibilidad y las buenas prácticas. Nuestra gestión empresarial se volvió más corporativa, con un equipo de profesionales a cargo de toda la región, pero siempre manteniendo la misma cercanía con nuestros clientes y, como familia, trabajando muy de lleno en el negocio. A la vez se ha mantenido la esencia de la cultura Tecnasa que siempre nos ha caracterizado, enfocada en brindar el mejor servicio a cada cliente de manera personalizada.

¿Cuáles retos se presentaron desde el punto de vista gerencial?

Cuando entré a la empresa en el año 2000, acabábamos de comprar las operaciones de NCR Corporation en Panamá. Allí comenzó nuestra expansión. Me tocó viajar para empezar a abrir los mercados en otros países. Me quedé a vivir en El Salvador seis años, donde tuve la oportunidad de ser gerente general.

¿Podría decirse que esa fue la estrategia de la familia para formarla y asumir el liderazgo de la empresa? ¿Le dio la oportunidad de emprender?

Quedarme a vivir en El Salvador y ser gerente general de la empresa en ese país fue algo que nunca me mandaron a hacer. Fue más un compromiso mío con la empresa, saber qué era lo que se necesitaba. Fue mi elección, pero también fue el país donde se abrió la oportunidad de liderar una operación. Porque aquí en Panamá ya las posiciones de liderazgo estaban ocupadas por otros miembros de mi familia. Esa experiencia me formó y en 2012, a mi regreso a Panamá, pude asumir el reto de la Gerencia General de Panamá. Como también ya tenía la responsabilidad de los países, entonces realmente me convertí en la CEO del grupo completo.

¿Cuáles cambios tuvieron que introducir en la organización para hacerle frente a esa expansión?

Cuando asumí la gerencia de todo el Grupo, lo primero que hice fue armar una estructura regional. Decidimos que cada país necesitaba su gerente general y desarrollamos un equipo de gerentes regionales. También tuvimos que ampliar nuestro conocimiento e incorporamos profesionales de empresas con experiencia en multinacio-

nales. Nos enfocamos también en el desarrollo de nuestro talento humano. Hoy nuestra casa matriz está en Panamá, donde trabaja gran parte del equipo regional de la mano con los gerentes generales que están en los demás países.

¿Cómo han desarrollado las competencias necesarias para competir regionalmente?

Hemos estado muy enfocados hacia la capacitación de nuestros colaboradores. Inicialmente, el enfoque era sobre todo técnico: que nuestros ingenieros tuvieran las más altas certificaciones y acceso a las mejores capacitaciones. Invertir en el talento humano es prioridad para Tecnasa. Creemos firmemente que colaboradores más capacitados y mejor preparados serán más propensos a impactar de manera positiva la experiencia del cliente.

Más allá del enfoque técnico propio de una empresa de tecnología, ¿cuáles otros aspectos han tenido que considerar para desarrollar su proposición de valor?

El servicio ha evolucionado. El cliente está realmente evaluando toda la experiencia que tiene con nosotros. Redefinimos el enfoque de nuestra capacitación: la parte técnica ya no es suficiente. Tenemos que invertir en el desarrollo de habilidades blandas, de una comunicación más asertiva, y desarrollar a nuestros líderes. Pensamos en el mando medio, no solamente la alta gerencia, sino en gerentes, supervisores, jefes, que son realmente quienes están en contacto directo con la mayor cantidad de colaboradores. Las competencias de liderazgo son necesarias para llevar adelante la organización. Igualmente lo son las habilidades en servicio al cliente.

Es una labor compleja, más si se la ve con una óptica regional. ¿Cómo se están organizando para lograrlo?

Para asegurar la misma calidad de la formación en todos los países, este año lanzamos Tecnasa U que es nuestra universidad corporativa y nos estamos apalancando en una plataforma de eLearning. Muchos cursos son desarrollados internamente, porque los primeros cursos que estamos lanzando son cursos de Tecnasa. ¿Quién es Tecnasa? ¿Cuál es nuestra cultura? ¿Qué esperamos? También nos hemos aliado con empresas líderes en formación del talento humano. Buscamos socios regionales que nos puedan apoyar para llevar a todos nuestros colaboradores este tipo de conocimientos, para ayudarles a crecer.

¿Qué impacto ha tenido en su modelo de negocios el avance de nuevas tendencias como la transformación digital?

Creo que todo el mundo tiene el reto, y está tratando de entender, cómo asimilar todas estas tendencias. La transformación digital va mucho más allá de lo tecnológico. Las empresas están tratando de incorporar toda esa transformación como parte de sus procesos. Es realmente un cambio fundamental que viene de adentro.

¿Cómo impacta ese cambio en el diseño del negocio, en la relación con los clientes?

Nuestro enfoque se centra en escuchar la voz de nuestros clientes, nuestros colaboradores, nuestros socios tecnológicos. Hemos sido exitosos porque nos hemos mantenido innovando, a lo largo de 45 años, como una empresa cien por ciento servicios. El modelo obviamente ha cambiado de un servicio *break & fix* —se intervenía solo cuando

«Ahora estamos hablando de **inspirar** a los colaboradores, de compartir información, de ser más transparente y de realmente poner a un lado los intereses propios para enfocarse en **servir** a los demás»

había un equipo dañado que reparar— a una relación de seguimiento constante, en la cual el cliente se siente acompañado en todo momento.

¿Han aumentado la transparencia de la operación y el empoderamiento del cliente?

Así es. Decir que somos una empresa de servicios significa que estamos innovando en la experiencia del cliente. Debemos tener una comunicación transparente, para que el cliente conozca en todo momento el estado de sus transacciones con la empresa. Este es uno de los aspectos sobre el cual estamos trabajando.

¿Y cuáles aspectos han sido claves en esa innovación?

Procesos más ágiles y flexibles que puedan acoplarse a las nuevas demandas de los clientes. Inversiones en herramientas tecnológicas que nos permitan cambiar nuestro modelo de servicios, de reactivo a proactivo, conectarnos directamente a toda la infraestructura de servicio al cliente y recibir alertas tempranas de equipos inteligentes.

Pero el cambio fundamental fue que decidimos alejarnos del producto y enfocarnos en la gente. En vez de tener un servicio estructurado para servir el producto, estamos cambiando el proceso hacia cumplir las expectativas del cliente, para preguntarle: ¿cuál es su expectativa del servicio? No basta con traerle el *know-how* y mostrarle las cosas nuevas que se pueden estar haciendo, porque si nunca has experimentado otra forma de servicio a veces es difícil pedirla. Debemos acompañarlos en sus curvas de aprendizaje. Comprendimos que la relación no termina en una compraventa, sino que comienza, dando vida a una serie

de transacciones a lo largo de todo el ciclo de vida de nuestra relación.

Si miramos hacia el futuro, ¿cuáles desafíos tendrán que enfrentar las empresas panameñas?

El desafío principal de las empresas panameñas para ser innovadoras es tener una estrategia de transferencia del conocimiento global en nuestras organizaciones. Eso requiere desarrollar personal capacitado. Por ejemplo, cuando hablamos de transformación digital, cuando hablamos de migrar hacia plataformas híbridas, donde tengas una mezcla de nube privada con nube pública, no se requiere solamente usar términos técnicos sino tener capacidad de consultoría: el mayor reto está en las personas.

¿Cree que ese es un factor crítico, no solo para empresas tecnológicas sino para cualquier organización en Panamá en este momento?

Sí considero que es un factor crítico. Puedes apreciarlo cuando ves a las grandes empresas locales tratando de entender cómo innovar, cómo cambiar sus modelos de negocios. El reto consiste en alinearse con las nuevas expectativas en servicio de los clientes. Las empresas locales están siendo comparadas con las experiencias de empresas tipo Uber o Amazon. Y esto es uno de los cambios más fundamentales, porque antes los clientes hacían negocios solo con las empresas locales. Ahora la exigencia ha aumentado.

¿El estándar de calidad era otro?

Era otro. Ahora tienes estas grandes empresas globales que están en tu territorio. Aunque no estén siempre

físicamente en Panamá, están dando acceso a nuevos tipos de experiencia y de calidad.

¿Cómo competir entonces en este nuevo contexto?

El liderazgo debe evolucionar. Tiene que ser un liderazgo más inclusivo, que dé más empoderamiento a los colaboradores. Pensar que un liderazgo jerárquico puede seguir siendo exitoso es cosa del pasado. Ahora estamos hablando de inspirar a los colaboradores, de compartir información, de ser más transparente y de realmente poner a un lado los intereses propios para enfocarse en servir a los demás. Permitirles crecer, innovar, que puedan ser parte de la evolución de la empresa. Tenemos esa responsabilidad. Si no son los colaboradores de la empresa los que la van a llevar hacia adelante, nadie más lo hará.

¿Cómo lograr ese cambio de enfoque?

Cultura. Pienso que debemos trabajar en la cultura de la organización para alinearla con las nuevas estrategias. Tenemos que ver el desarrollo del colaborador como un todo, y no solamente porque es importante para el negocio, sino porque tenemos también una responsabilidad de apoyarlo en su crecimiento, de darle nuevas oportunidades educativas que ayuden a reducir las brechas socioeconómicas. Para lograrlo se debe tener una visión de empresa con propósito. Nos hicimos miembros de Sumarse [www.sumarse.org.pa] porque creemos en la responsabilidad de las empresas, más allá de los negocios. Somos una empresa con unos valores y una ética que vienen de la familia y que han perdurado dentro de la organización. ■

«El cambio fundamental fue que decidimos alejarnos del producto y enfocarnos en la gente. En vez de tener un servicio estructurado para servir el producto, estamos cambiando el proceso hacia cumplir las expectativas del cliente»

«PANAMÁ DEBE MIRAR HACIA AFUERA»

Fundada hace cincuenta años, Indesa es una firma panameña especializada en asesoría financiera y económica. Chapman cree que Panamá puede ser un centro de operaciones de clase mundial para todo tipo de servicios y productos. Para lograrlo, los principales retos son desarrollar el capital humano y emprender reformas políticas.

Nunzia Auletta: A la luz del acelerado crecimiento económico experimentado por Panamá en estos últimos diez años, ¿cuáles han sido los factores que han tenido mayor influencia en las empresas panameñas?

Felipe Chapman: Si tuviera que escoger uno diría que es el inicio de la explotación de la posición geográfica del país, que a lo largo del siglo XX estuvo realmente subexplotada. En ese proceso de autodescubrimiento, Panamá empieza a aprovechar su ubicación a partir de la recuperación del canal, del acceso a los territorios adyacentes, que nos fue vedado, por casi cien años, producto del Tratado del Canal. A su vez, esto ha propiciado el desarrollo de otras actividades e industrias, en los ámbitos de las finanzas, el turismo y el transporte.

Se dice con frecuencia que Panamá tiene el potencial para ser un importante hub o centro internacional de operaciones. ¿Cuáles son los negocios que pueden desarrollarse con este concepto?

Panamá puede ser un hub para todo tipo de servicios y productos; la creatividad es el límite. Para lograr índices de desarrollo económico, humano y social elevados, Panamá debe mirar hacia afuera y relacionarse con el resto del mundo; como lo ha hecho con gran éxito Singapur, por ejemplo. Un negocio que no ha alcanzado su máximo potencial es el transporte de personas y mercancías. En lo que respecta a las mercancías hemos hecho muy poco en la transformación: hay un mundo de oportunidades. En Panamá puede agregarse valor a bienes de capital, como equipos de tecnología o de la industria automotriz, antes de llegar a su destino final.

¿Eso estaría ligado al desarrollo de nuevos clusters o conglomerados industriales?

Definitivamente existe la oportunidad de atraer operadores de clase mundial, para reproducir en Panamá experiencias exitosas en otros países. También podría

ser en productos alimenticios, de manera de explotar la oportunidad de ser un hub de alimentos, y mover no solo *commodities* sino también productos de valor agregado.

¿Qué ha impedido que eso ocurra?

No veo que haya impedimentos, sino que realmente no ha habido un catalizador que lo provocara. Creo que es más bien una oportunidad por explotar.

Después de tantos años de crecimiento acelerado, ¿está entrando la economía panameña en una fase de mayor madurez que requiere otro tipo de inversiones?

Así es. Eso va de la mano de un pensamiento crítico y estratégico, de una visión de muy largo plazo, pues los réditos no se cosechan en poco tiempo. Hay que tener mayor disciplina. Como somos un país tropical tendemos a ser casi todos *millennials*: queremos resultados inmediatos. La ciudadanía lo exige. Los políticos interpretan que los ciudadanos quieren inversiones con réditos de muy corto plazo y ese es un gran reto para construir una plataforma que dé beneficios a largo plazo.

¿Cuál sería el ideal de crecimiento económico?

El crecimiento potencial. Es una medición técnica que calcula la velocidad de crecimiento que debe tener un país en función de sus recursos humanos y de capital. Según cálculos de Indesa, una tasa razonable es 5,5 por ciento anual. El Fondo Monetario Internacional lo calcula en seis por ciento. Ese sería un crecimiento acelerado, pero sostenible. Crecer muy por encima de eso recalienta la economía y crea distorsiones.

Este año cierra, según diferentes fuentes, en 3,5 por ciento, ¿estamos ante una crisis económica?

No, deberíamos estar muy por debajo para llegar a una contracción. Se habla incorrectamente de crisis, porque veníamos creciendo a una velocidad muy acelerada, que no era sostenible. Es como andar por una autopista a cien kilómetros

por hora y ahora se avanza a cincuenta. Muchos quedaron con el deseo de seguir a cien, pero la carretera es de muchas curvas y accidentada. Sería un poco imprudente.

En este contexto macroeconómico, ¿cuáles son los retos que se le plantean a las empresas?

Creo que el principal reto es el desarrollo de capital humano: que la población económicamente activa tenga las destrezas adecuadas para el mundo en que nos encontramos.

¿Cuáles destrezas serían cruciales?

En la óptica del *hub*, por ejemplo, destrezas que nos permitan explotar con éxito actividades de logística y transporte de personas y mercancías, así como de agregación de valor a activos de capital o a alimentos. Otro sector subexplotado es el turismo. Panamá es un país muy rico en diversidad natural, así como en cultura e historia. Explotar esas condiciones requiere intelecto, preparación y destreza; pero sobre todo requiere planificación, desde la estrategia hasta las operaciones. No podemos quedarnos con una visión de corto plazo.

Parecería que se plantea un dilema típico de lo que Michael Tushman, de la Escuela de Negocios Harvard, ha dado a conocer como «gerencia ambidiestra»: ¿qué le aconsejaría a un empresario panameño para conjugar la operación de todos los días con una visión de futuro?

Soy creyente en el entendimiento del entorno cambiante, de todas esas variables que influyen sobre nuestro entorno nacional, regional y global para tomar mejores decisiones y adaptarnos con suficiente antelación. Estamos en la era de la información y el conocimiento, de *big data*, que abre la puerta a la inteligencia competitiva. Al mismo tiempo, creo que debemos enfocarnos en el aumento de la productividad de las empresas, que significa mayor productividad y eficiencia para el país.

Llama la atención que el crecimiento económico no se haya traducido en incremento de la actividad emprendedora temprana, según el estudio del Monitor Global del Emprendimiento (GEM), desarrollado anualmente por la Ciudad del Saber, el IESA y otros actores. ¿Cuáles factores pueden estar afectando?

En primer lugar, el temor al fracaso, a asumir riesgos, a aprender de los errores y a intentar nuevos emprendimientos. Creo que la Ciudad del Saber tiene mucho mérito en crear un ecosistema de la actividad emprendedora. Son muchas las instituciones que colaboran allí: incubadoras, parques tecnológicos, instituciones educativas y de desarrollo, al igual que financiadores de capital semilla, inversionistas ángeles y de capital de riesgo. También veo generaciones más jóvenes dispuestas a emprender. Llegan formadas de las mejores universidades del mundo y están dispuestas, en vez de tomar un empleo, a tomar el riesgo de emprender, lo cual es muy buena noticia.

¿Cuál puede ser el papel de los grandes grupos panameños para fomentar el desarrollo emprendedor? ¿Podría tener impacto en el modelo de hub que usted menciona?

Las grandes empresas o los grandes grupos no son necesariamente los que están propiciando nuevos emprendimientos, pues muchos pueden convertirse en amenazas para las empresas tradicionales. Los modelos disruptivos normalmente no agradan al dominante en un mercado. No es solamente el caso de Panamá. Sin embargo, sí podría darse una combinación de ese tejido y de empresas que se den cuenta de que su modelo tradicional de negocio se está agotando, y que no les pase como a Blockbuster. Muchos están entendiendo que si no cambian pueden morir y desaparecer. Los bancos, por ejemplo, han entendido el impacto que tiene la tecnología en la automatización y están invirtiendo en eso.

¿En modelos de transformación digital?

Así es. Sin dejar de lado la banca tradicional de una agencia física, entienden que el futuro está en otra dirección y que si no lo atienden alguien va a cubrirlo.

Se comenta que algunos grupos familiares panameños han vendido con éxito sus negocios a multinacionales. ¿Podría ser esta una oportunidad para dar impulso a nuevos negocios?

Soy de pensamiento liberal y aplaudo el emprendimiento y la iniciativa del individuo. Aplaudo a las empresas que tienen eventos de liquidez importantes, y con esa inquietud emprendedora logran reinvertir parte de esos recursos en nuevas actividades. Los grupos familiares se han refugiado parcialmente en el sector

inmobiliario, que ha sido muy noble. Ha ofrecido rendimientos atractivos, hasta llegar a niveles de saturación en algunos segmentos de vivienda y en algunos segmentos comerciales, como oficinas u hoteles, por la falta de crecimiento del sector turismo. Pero es evidente que hay un exceso de expansión del sector inmobiliario. Una buena gestión patrimonial puede incluir la reinversión en otros negocios.


¿Cuál ha sido la dirección de esos procesos? ¿Qué tipo de empresas se están vendiendo? ¿En cuáles empresas se está reinvertiendo?

Se han vendido las empresas más tradicionales de manufactura y servicios. A diferencia de otros países, en Panamá buena parte del producto de esas ventas se reinvierte en el país, en distintos sectores: servicios, tecnología, logística. Pero todavía no veo un claro patrón de, por ejemplo, vender una cadena de supermercados o una red de *retail* para reinvertir en tecnología.

Como parte de una investigación del IESA sobre los retos de la gerencia panameña, hemos encontrado que muchas empresas comienzan a operar como actores en Centroamérica. ¿Qué hace falta para competir regionalmente?

Para ser actores regionales hay que tener mayor productividad y mayor eficiencia. Para ello hay que superar obstáculos como reglas laborales muy rígidas, que impiden una gestión más ágil del capital humano. Igualmente es necesaria la simplificación del Estado, la tramitología, la desburocratización, tanto en el sector público como en algunos ámbitos del sector privado; por ejemplo, el financiero. Todo apalancado en tecnología.

¿Cuán optimista se siente con respecto al desempeño económico futuro de Panamá?

Bastante optimista. Los retos de Panamá, las amenazas sobre Panamá, más que económicas, probablemente son de institucionalidad política y son manejables. Todavía estamos en una etapa en la que el país tiene tiempo y oportunidades para hacer cambios importantes de institucionalidad política, que le permitan dar un salto a otra etapa de desarrollo. Eso implica que los poderes del Estado operen mejor y propicien mayor confianza y legitimidad. Espero que eso esté en la agenda del próximo gobierno. Muchos estamos haciendo el esfuerzo para que así sea. Ojalá así sea. 

«A LAS EMPRESAS PANAMEÑAS NO LES QUEDA OTRA QUE ABRIRSE AL MUNDO»

La Ciudad del Saber, fundada en 1997, ha creado en Panamá una comunidad educativa, científica, multilateral y empresarial de creciente relevancia latinoamericana.

Esta combinación de capacidades ha dado frutos en un ecosistema emprendedor que exige de las empresas panameñas una mayor apertura al mundo.

Nunzia Auletta: La Ciudad del Saber se define como «una comunidad innovadora que imagina, investiga, aprende, enseña, experimenta, inventa, crea e inspira». ¿Cómo ha sido su experiencia de liderar una institución con una misión tan ambiciosa para Panamá y la región?

Jorge Arosemena: Ha sido un proceso constante de repensar nuestra visión de ser una comunidad innovadora al servicio del cambio social desde una perspectiva humanística, científica y empresarial. Cuando en 1997 asumí la presidencia ejecutiva de la Ciudad del Saber éramos tres personas. Hoy tenemos 160 colaboradores y una comunidad de más de 8.000 personas que participan en nuestros espacios, constituidos por más de 200 edificios en 120 hectáreas frente al Canal de Panamá. Aquí albergamos oficinas regionales de importantes organismos internacionales, como el sistema de Naciones Unidas, instituciones académicas y centros de investigación. Esta es una comunidad pensante y crítica formada por científicos, investigadores, estudiantes y empresarios. Instituciones académicas como el IESA nos han ayudado a construir y reflexionar sobre lo que queremos ser.

¿Cuál es el modelo de negocios de la Ciudad del Saber?

Somos una fundación que debe garantizar su viabilidad financiera. No recibimos fondos públicos, pero sí financiamiento de multilaterales e instituciones financieras para desarrollar nuestros proyectos. Recibimos del Estado panameño el espacio del antiguo Fort Clayton como patrimonio inmobiliario y con el apoyo de la Escuela de Arquitectura Isthmus no solo lo hemos preservado sino que, además, nos abrimos a la modernidad y a la sostenibili-

dad, por lo que hemos obtenido certificaciones LEED para muchos espacios restructurados y nuevas edificaciones. Nuestros ingresos provienen de alquilar estos espacios: damos servicios de dormitorio, centro de convenciones, aulas de clases y espacios comerciales. Tenemos un flujo de caja sano que nos ha permitido construir los dormitorios y la terminal de transporte con fondos que estamos pagando.

¿Cuáles son hoy los puntos relevantes de la actividad de la Ciudad del Saber? Desde el principio nos quedó claro que debíamos proponernos cerrar la brecha entre el mundo empresarial y el mundo académico y científico. Esto nos llevó, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Unión Europea, a la creación de un parque científico y tecnológico, hoy miembro de la Asociación Internacional de Parques Tecnológicos (IASP, por sus siglas en inglés), y de la primera incubadora de empresas de Panamá. Uno de nuestros temas centrales es el emprendimiento, que en Panamá prácticamente no existía. Cuando abrimos la primera incubadora, yo iba a los medios y me preguntaban: «¿Incubadora de pollos? ¿Incubadora de bebés con dificultades al nacer?». Hablábamos de incubadora de empresas.

Según los resultados del último estudio del Monitor Global del Emprendimiento [GEM, por sus siglas en inglés] empiezan a verse los frutos: catorce por ciento de la población adulta en Panamá emprende alguna iniciativa, aunque muchas parecen iniciativas de autoempleo. ¿Cuáles retos ve para el emprendimiento en este país?

Una de las áreas de oportunidades es la promoción del emprendimiento femenino. En el pasado, el GEM indicaba que de cada diez iniciativas solo

una era liderada por mujeres. En los últimos cinco años se ha desarrollado el proyecto «Canal de Empresarias», con aportes del Fondo Multilateral de Inversiones del BID, para contribuir a superar esta brecha. La Unión Europea nos donó medió millón de dólares más y ahora la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa decidió apoyarnos para no perder el movimiento que se ha formado.

¿Se han planteado la promoción de algún sector en particular?

Totalmente, estamos promoviendo sectores nuevos para Panamá, como las industrias creativas. Hace tres años y medio, aproximadamente, hicimos un primer encuentro que llamamos «Trama». Convocamos a todo el mundo creativo, y fue una cosa de tal magnitud que el BID se sumó y desde entonces nos ha venido acompañando.

Eso está en línea con iniciativas latinoamericanas de promoción de la economía naranja, como ocurre en Colombia. ¿Cómo piensan conectar esta iniciativa con el mundo empresarial?

La Ciudad del Saber propicia la creación, en la Cámara de Comercio, de un espacio para las industrias creativas, y allí nos han invitado. De esta manera conectamos con el gremio empresarial más fuerte y de mayor presencia en el país.

¿Intentan crear un ecosistema emprendedor?

Se ha creado un movimiento con muchos actores y un ecosistema en el que hay fondos. Nosotros mismos invertimos. La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt) ha sido una compañera fundamental. El sector privado participa, la Cámara de Comercio promueve los emprendimientos, las universidades han creado incubadoras, se han desarrollado men-

tores. Nosotros acabamos de inaugurar un espacio de cotrabajo, donde hay puestos para setenta empresas. Todos los espacios están comprometidos.

El movimiento emprendedor ha tomado una gran fuerza. Hemos participado y estamos viendo los frutos. Lo más interesante es que todo surgió de la investigación del GEM que comenzamos a hacer en alianza con el IESA. Deberíamos explotar más esa experiencia y darla a conocer.

¿Qué otras áreas de investigación promueven y cómo se conectan con el mundo empresarial?

Otra experiencia exitosa es la creación del Instituto de Investigaciones Científicas y Servicios de Alta Tecnología (Indicasat), con el apoyo de Senacyt. Para seleccionar a su director abrimos un concurso internacional y catorce candidatos presentaron sus planes. Escogimos al doctor Jagannatha Rao, de India, que ha hecho maravillas. Ha formado una red académica que incluye a cuatro premios Nobel que han venido y colaborado en la búsqueda de fondos para la investigación. Probamos que podíamos trabajar a escala mundial y atraer al mejor talento. Se han hecho avances en temas de biodiversidad y biotecnología.

¿Cómo se ha dado en este caso la interacción entre empresas e investigación?

Hay empresas como GlaxoSmithKline, que tiene aquí su unidad de investigación de vacunas, porque lo hace con Indicasat. Es el valor agregado de que esas empresas estén aquí y puedan comunicarse con universidades para formar gente; y a las instituciones académicas también les interesa que sus profesores, investigadores y estudiantes se vinculen con las empresas.

En la práctica se ha formado un ecosistema del conocimiento.

¿Cómo puede esto apoyar a los gerentes panameños?

Panamá está en un punto de inflexión. No se trata solo de crecimiento económico sino del papel que podemos desempeñar en América Latina. El reciente acuerdo con China, uno de nuestros principales usuarios del Canal, va a requerir nuevas capacidades. Panamá puede convertirse en una de sus plataformas en América Latina y eso puede cambiar completamente el panorama de negocios.

¿Cómo enfrentar estos cambios?

Con innovación, con creatividad, con redes. El año pasado tuve la oportunidad de asistir al KinnerLat, la iniciativa de Yossi Vardi, el exitoso inversionista e inventor israelí que cada año reúne a cien personas de todo el mundo, de todas las edades y de todas las disciplinas a pensar qué cosas hay que hacer para mejorar el mundo. Se forman mesas de trabajo sobre los temas más increíbles, desde cultura clásica hasta nuevas tecnologías. Pero lo que reúne a toda esa gente transversalmente es que quieren tener un impacto en la sociedad y lo están teniendo. En noviembre de 2019 KinnerLat será en la Ciudad del Saber, una excelente oportunidad para pensar en el futuro.

¿Qué les recomienda a las empresas panameñas en este momento?

A las empresas panameñas no les queda otra que abrirse al mundo. Panamá tiene más condiciones para dar el salto que otros países por su conectividad y por el uso del dólar. Los empresarios que lo piensen bien tienen que pensar en el mundo. Ya se acabó el «negocito de la esquina». Eso seguirá existiendo, pero los negocios que van a trascender son empresas como Copa, que han mirado más allá de las fronteras para ser actores latinoamericanos o mundiales. ■

«Panamá tiene más condiciones para dar el salto que otros países por su conectividad y por el uso del dólar. Los empresarios que lo piensen bien tienen que pensar en el mundo»

PENSAMIENTO VISUAL PARA GERENTES: TÉCNICAS PARA VER, PENSAR, CREAR Y COMUNICAR MEJOR

Las ideas son poderosas; y expresadas en palabras, habladas o escritas, lo son mucho más. Cuando se apoyan en imágenes llegan incluso a ser estelares: una combinación maravillosa para ver, pensar, crear y comunicar mejor.

Marcel Antonorsi Blanco

EL PENSAMIENTO VISUAL consiste en pensar y representar ideas en forma gráfica. Es un recurso para pensar, transmitir ideas, identificar problemas, descubrir soluciones y encontrar nuevos horizontes. El pensamiento visual consiste en procesos y herramientas que utilizan imágenes de diversos grados de elaboración y complejidad para registrar, analizar, crear, pensar y comunicar ideas. El pensamiento visual recurre a todo tipo de imágenes: mapas, diagramas, fotografías, dibujos, gráficos estadísticos, incluso palabras empleadas como complementos o imágenes, que también lo son.

Dan Roam (2009) plantea que el pensamiento visual significa aprovechar la capacidad innata de ver, tanto con los ojos como con la mente, para descubrir ideas que de otro modo serían invisibles, desarrollarlas rápida e intuitivamente, y luego compartirlas con otras personas de manera que puedan captarlas fácilmente. Roam le atribuye gran importancia a acciones como ver, descubrir, desarrollar o compartir ideas. Así, el concepto luce más amplio y completo.

La inteligencia visual es un atributo presente en todas las personas, aunque en diferentes grados. Algunas la tienen menos desarrollada; otros, en cambio, son verdaderos genios. En todo caso, la vista es el recurso por excelencia para recibir información.

¿Para qué sirve el pensamiento visual?

- Cuando las personas hacen «garabatos» al escuchar un mensaje utilizan imágenes (líneas, flechas, círculos, esquemas).
- Cuando alguien trata de explicar sus ideas a otras personas suele recurrir a imágenes que le permiten una mejor expresión.
- Cuando una persona elabora un esquema, para analizar o pensar, emplea recursos visuales (círculos, líneas, flechas...) para ver el conjunto y las relaciones entre los elementos.
- Cuando alguien prepara un flujograma o un organigrama, apela a imágenes para representar aspectos importantes de un proceso o una organización.
- Cuando una persona visualiza una situación utiliza imágenes o dibujos para que su público pueda «verla» mejor.

Marcel Antonorsi Blanco, consultor y profesor invitado del IESA.

- Cuando alguien prepara un gráfico estadístico para representar un conjunto de datos usa un recurso visual que le permite comunicarse mejor (un buen gráfico vale más que mil datos).
- Cuando una persona diseña una presentación se apoya en recursos visuales.

Los recursos visuales son muy valiosos para registrar información e ideas, analizar problemas, crear conceptos y comunicar con mayor facilidad y claridad. El pensamiento visual sirve para pensar mejor, registrar y analizar información, crear modelos para representar información y comunicar información compleja de un modo simplificado. Es un recurso muy valioso para gerentes y profesionales: les permite hacer pensando mejor. Vale la pena.

Gráficos que cambiaron el mundo

El mundo, tal como es conocido, sería impensable sin algunos recursos gráficos, que resultan casi imperceptibles para las personas comunes, a fuerza de convivir a diario con ellos, como es el caso de los mapas y los planos. Sin mapas ni planos es imposible (o sumamente difícil) describir la geografía o precisar el sinfín de calles insignia de una ciudad. Ambos recursos son representaciones que permiten identificar lugares, ubicar sitios y trazar rutas. Cuesta trabajo imaginar siquiera desplazarse por una ciudad desconocida sin el auxilio de un plano de las calles o de las líneas del metro: un verdadero caos impráctico.

El mundo de las organizaciones ha desarrollado, también, un conjunto de recursos gráficos sin los cuales las empresas y la gerencia serían impensables: flujogramas, organigramas y cronogramas.

- El flujograma (diagrama de flujo) hizo posible la representación de procesos y procedimientos.
- El organigrama hizo posible la representación de las estructuras organizativas.
- El cronograma (gráfico de Gantt) hizo posible la representación de las actividades en el tiempo: una herramienta de planificación estupenda, sin la cual serían inconcebibles la planificación, la gerencia y el control de proyectos.

Recursos y apoyos

Los recursos esenciales son el cerebro y la vista; la vista entendida como el sentido visual y también como el «ojo de la mente». Papel y lápiz —uno, instrumento de soporte, y otro, instrumento de escritura— son apoyos básicos.

El papel puede consistir en un papel propiamente dicho (cuaderno, bloc, rotafolio, cartulina) o en algo que haga sus veces, como un pizarrón, una pizarra blanca o cualquier otro soporte para el dibujo y la escritura. Hasta la arena en la playa puede servir. El lápiz es cualquier instrumento que sirva para dibujar y escribir. Sus variantes van desde el dedo o un palito (para dibujar en la arena) hasta bolígrafos, plumas, marcadores, pinceles o «lápiz digital».

Los apoyos pueden ser también digitales: computador y ratón, tableta gráfica, iPad o sus semejantes. Hay que utilizar los que resulten más prácticos y amigables, según la destreza y el gusto de cada persona.

Curioso...

La disposición de muchos a «garabatear» mientras piensan, escuchan o comunican da lugar a prácticas por todos conocidas. Muchas personas tienen en su escritorio, al lado de su teléfono y del computador personal, una libreta o unas hojas de papel. Mientras hablan o piensan trazan algunos garabatos.

Algunas empresas colocaban en sus cafetines manteles de papel (cuadrado o milimetrado) e instrumentos de escritura para que los comensales pudieran dibujar sus ideas y apuntar sus notas durante sus conversaciones. Con toda seguridad debe haber algo así en las oficinas de Google. En las mesas que se utilizan para los World Café (y en reuniones parecidas) se coloca papel para escribir y dibujar, así como marcadores de colores, además de flores de ambientación cordial.

La clave es la servilleta

Según Dan Roam (2009), las «servilletas» son estupendas para garabatear y dibujar. Con esta idea de base ha creado un enfoque y un método para —es el subtítulo de su libro inicial— «resolver problemas y vender ideas mediante dibujos». El hincapié en la servilleta llama la atención hacia la simplicidad de los medios y las capacidades que todas las personas tienen para «garabatear». Para Roam el proceso del pensamiento visual (que no siempre es lineal) consiste en:

1. Mirar: «un proceso semipasivo para absorber la información visual que nos rodea. Mirar se relaciona con recopilar los estímulos y hacer una evaluación burda inicial de lo que tenemos enfrente, para poder saber cómo responder» (Roam, 2009: 51).
2. Ver: «el otro lado de la moneda del aporte visual... donde nuestros ojos se activan de manera más consciente. Cuando nos limitamos a mirar, apenas pasamos sobre

El pensamiento visual es un recurso clave que todas las personas poseen en algún grado

la escena de manera panorámica y recopilamos la información inicial. Ahora que estamos viendo, seleccionamos la información que merece una inspección más detallada» (Roam, 2009: 52).

3. Imaginar: «después de que los aspectos visuales se han recopilado y seleccionado... llega el momento de comenzar a manipularlos. Imaginar se puede concebir mejor de una de dos maneras: o bien es el acto de ver con los ojos cerrados, o el acto de ver algo que no está presente» (Roam, 2009: 53).
4. Mostrar: «Necesitamos resumir todo lo que hemos visto, encontrar el mejor marco para representar visualmente nuestras ideas, reducir y concretar las cosas sobre el papel, indicar qué fue lo que imaginamos y luego responder las preguntas del público» (Roam, 2009: 54).

En los aportes de Dan Roam se pueden encontrar muchos recursos, sugerencias, estrategias que permiten desarrollar capacidades y progresar en el pensamiento visual.

Figuras básicas

El punto es una figura básica que sirve para representar la ubicación exacta de algo en una superficie, mapa o diagrama de coordenadas. La línea —prolongación de un punto en el espacio— sirve para representar límites y relaciones de diversos tipos. La forma de la línea (continua, de puntos, etc.) y su grosor pueden tener significados especiales.

Las flechas —líneas con orientación simple o bidireccional— sirven para señalar direcciones, relaciones, etapas. Las figuras geométricas simples (cuadrado, rectángulo, círculo, triángulo, rombo) sirven para representar entidades, actividades, conjuntos, marcos...

Los pictogramas son representaciones sencillas de personas, objetos, edificios, máquinas. Los ideogramas son representaciones de ideas en forma sencilla; por ejemplo, una estrella para representar el éxito, un bombillo para simbolizar una idea.

Gráficos muy prácticos

Hay muchos gráficos que utilizan figuras básicas y que son de aplicación común. Las matrices de dos dimensiones son de uso extendido. Entre las más conocidas se encuentran la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y la matriz Eisenhower (urgente e importante) que permiten analizar la prioridad de diversas actividades y definir su orden de importancia.

Los diagramas de bloques —sean de relaciones o de flujos— son recursos muy útiles. El esquema de las «siete eses» (7S), el mapa de objetivos o el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter son diagramas de bloques. Los flujogramas son diagramas de bloques que representan dinámicas de flujo interno.

Los árboles dan lugar a una serie de gráficos de amplio uso, tales como los árboles de decisión, los mapas mentales, conceptuales o argumentales, y los tradicionales cuadros sinópticos, tan prácticos y útiles. Las redes permiten representar relaciones entre elementos. Basta pensar en la representación de redes de computación, de relaciones sociales o de comunicación. Los diagramas de Venn (utilizados en la teoría de conjuntos) constituyen un excelente recurso para analizar y representar las intersecciones de diversos asuntos. Son una herramienta valiosa para analizar, pensar y comunicar.

Algunos gráficos de la gerencia

Existe una serie de gráficos esenciales para la gerencia en general o para aspectos clave (estrategia, organización, procesos o calidad). Sin ellos, muchas prácticas gerenciales son francamente inconcebibles.

- Flujograma: un gráfico imprescindible para la representación y el análisis de procesos y procedimientos.
- Organigrama: recurso convencional imprescindible para representar estructuras organizativas formales. El más común es la «pirámide de cajitas», pero hay otras formas que pueden ser más interesantes: pirámide invertida u horizontal, modelo de círculos concéntricos o planetario, entre otras.
- Cronograma: recurso gráfico más aconsejable para programación y control de actividades.
- Matriz DOFA: un recurso muy empleado para representar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una idea, propuesta u organización. Su utilización es imprescindible para evaluar la posición de una instancia

Puede hablarse de personalidades visuales, auditivas o kinestésicas, según el modo prevalente de recibir los estímulos externos

con respecto a objetivos o situaciones. Su origen está ligado a la planificación estratégica, pero su uso ha sido mucho más amplio.

- Siete eses (7S): uno de los gráficos más conocidos y utilizados para analizar y diseñar una organización con una visión sistémica de sus componentes.
- Cadena del valor: modelo propuesto por Michael Porter para analizar los componentes de una empresa y su proceso productivo.
- Diamante (cinco fuerzas): recurso gráfico, también propuesto por Michael Porter, que representa los diversos factores que influyen en las características de una industria o mercado.
- Diagrama de espina de pescado de Ishikawa (también llamado «gráfico de causa-efecto»): un dibujo (parecido al espinazo de un pescado) que permite representar los diversos factores causales de un efecto o evento sujeto a análisis.
- Cuadro de mando integral (*balanced score card*): modelo gráfico que permite representar en bloques los diversos factores (perspectivas: capacidades, procesos, mercado, finanzas y comunidad) que constituyen o se derivan de la estrategia de una empresa.
- Mapa de objetivos (asociado al cuadro de mando integral y muy usado en planificación estratégica): un diagrama de bloques que permite representar diversos objetivos y sus relaciones, agrupados según las «perspectivas» del cuadro de mando integral.
- Lienzo de un modelo de negocio (modelo *canvas*) propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010): el gráfico más utilizado por emprendedores y estrategias para describir un modelo de negocios.
- Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés): representación de los elementos relevantes para la gestión de calidad, así como los flujos de agentes, resultados, innovación y aprendizaje. Cada elemento es ponderado para una evaluación empresarial.

Siete herramientas para el mejoramiento continuo

Las llamadas «siete herramientas de calidad» (7QT, en inglés) son útiles para los métodos PDCA.cycle o Six Sigma. Son herramientas gráficas (llamadas «técnicas gráficas de solución de problemas») que facilitan la descripción, el análisis y la comunicación: flujograma, diagrama de Pareto, hoja de chequeo, gráfico de control, histograma, gráfico de dispersión y diagrama de causa-efecto. Sin estas herramientas resulta impensable el manejo de cualquier proyecto de mejoramiento de calidad. Su carácter gráfico es, precisamente, lo que facilita su comprensión, uso generalizado y capacidad comunicacional.

Gráficos estadísticos

Con respecto a la utilización de gráficos estadísticos para comunicar ideas, dice el profesor Gene Zelazny (1985: 9):

No importa cuántos gráficos de negocio vemos en varios tipos de comunicación, incluyendo tablas, organigramas, diagramas de flujo, matrices, mapas, cuando llegamos a los gráficos cuantitativos solamente hay cinco tipos básicos de gráficos entre los cuales escoger. Estos son: el gráfico circular (torta), la gráfica de barras, la gráfica de columnas, la gráfica de línea y la gráfica de puntos.

Cada gráfico sirve para algo específico. No se les usa por costumbre o estética. ¿Cómo escoger el más adecuado? A partir de la perentoria necesidad de analizar los datos recabados, se sugiere el siguiente método:

1. Definir el mensaje que se quiere comunicar.
2. Identificar la naturaleza de la «comparación» que se desea efectuar: componentes, ítems, serie cronológica, distribución de frecuencia o correlación.
3. Seleccionar, de acuerdo con el mensaje y el tipo de comparación, el tipo de gráfico más apropiado:
 - Circular (torta) para componentes.
 - Barras horizontales para ítems.
 - Columnas o líneas para series cronológicas o distribuciones de frecuencias.
 - Barras horizontales doble o gráfica de puntos para correlaciones.

Infografías, fotografías e ideogramas

La infografía es una representación visual que sintetiza o explica —de manera más sencilla que un largo texto— un

fenómeno complejo. Las infografías deben ser elaboradas por personas especializadas: no las puede hacer cualquiera.

Las fotografías están al alcance de cualquiera en la actualidad, gracias a las cámaras incluidas en los teléfonos inteligentes. En el caso de fotos extraídas de páginas de internet, es obligatorio respetar e identificar los derechos de autor. Una fotografía buena, apropiada, puede ser un recurso de registro de información, objeto de análisis o recurso de comunicación. Una foto sola, o complementada con otros recursos gráficos o textuales, puede ser estupenda.

Un ideograma es un signo no lingüístico que representa conceptos o mensajes; por ejemplo, señales de tráfico y símbolos matemáticos. Se caracteriza por ser universal, económico y percibido y comprendido con facilidad.

¿Y la palabra?

La palabra es muy valiosa como recurso visual; combinada o reforzada con la imagen tiene un poder maravilloso. Además, las palabras pueden ser también verdaderas imágenes. Piénsese en términos como «stop», «peligro», «éxito», «cliente». Como imágenes, las palabras deben ser breves y fácilmente legibles. No valen textos largos, complicados y abstrusos.

Con las palabras también se pueden comunicar imágenes. Una buena descripción de una imagen hecha con palabras y gestos es una imagen poderosa. Por lo tanto, no conviene renunciar al deseo de describir imágenes con palabras.

El pensamiento visual es un recurso clave que todas las personas poseen en algún grado. Desarrollarlo es importante para ver, pensar, crear y comunicar mejor. Hay un conjunto de técnicas y recursos prácticos que permiten hacerlo bien y mejorar con la práctica. La gerencia y la actividad profesional pueden potenciarse con el pensamiento visual. **■**

REFERENCIAS

- Mi empresa es saludable (2016): “Claves del pensamiento visual”. <https://www.miempresaesaludable.com/buenas-practicas/articulo/definici%C3%B3n-pensamiento-visual->
- Ostenwalder, A. y Pigneur, Y. (2010): *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Roam, D. (2009): *La clave es la servilleta*. Bogotá: Norma.
- Zelazny, G. (2000): *Digalo con gráficas*. México McGraw Hill.

PARA LEER MÁS

- Arnheim, R. (1986): *El pensamiento visual*. Barcelona: Paidós.
- Buzan, T. (2001): *El libro de los mapas mentales*. Barcelona: Urano.
- Gray, D., Brown, S. y Macanufo, J. (2013): *Gamestorming*. Barcelona: Deusto.
- Michalko, M. (2000): *Thinkertoys*. Barcelona: Gestión 2000.
- Morgan, G. (1999): *Imagin-i-zación*. Barcelona: Granica.

Los **RECURSOS** visuales son muy valiosos para registrar información e ideas, analizar problemas, crear conceptos y comunicar con mayor **facilidad** y claridad

NO ES SOLO LA OFERTA MONETARIA:

UNA EXPLICACIÓN ALTERNATIVA DE LA INFLACIÓN EN VENEZUELA

Carolina Pagliacci

Los economistas parecen estar de acuerdo: la inflación se explica por el exceso de oferta de dinero; la caída de la producción, por la disminución de la cantidad de insumos importados necesarios para producir. Pero hace falta una interpretación alternativa. Es posible que la reducción de la cantidad y de la variedad de los insumos, y las restricciones a su financiamiento, expliquen tanto la inflación como la contracción económica.

UNA CARACTERÍSTICA llamativa de la economía es la posibilidad de ofrecer una diversidad de explicaciones para un fenómeno. De hecho, en una reunión de trabajo entre cincuenta economistas pueden surgir, al menos, cincuenta perspectivas diferentes sobre las causas de un problema. Sin embargo, al analizar los orígenes de las dificultades de la economía venezolana puede constatararse una suerte de consenso alrededor de dos puntos de vista.

La estrepitosa caída de la producción registrada en los últimos años se relaciona con el descenso —también abismal— de las importaciones o de su equivalente, las liquidaciones de divisas del Banco Central de Venezuela (BCV). La inflación, en cambio, se asocia con la emisión de dinero «inorgánico» por parte del BCV. Con base en este diagnóstico, las soluciones consisten en restablecer el flujo de divisas hacia el sector privado —con el propósito de estabilizar la producción— y restituir la autonomía al BCV, para abatir la inflación. La premisa fundamental del binomio «autonomía» e «inflación» supone que un banco central independiente impone al gobierno una disciplina fiscal que limita el financiamiento del déficit con dinero inorgánico, y por ende, la inflación.

¿Cómo se entiende el funcionamiento de la economía venezolana a la luz del anterior diagnóstico? Para ello, conviene utilizar el marco conceptual de la oferta agregada y la demanda agregada, según el cual la producción y los precios agregados de la economía son determinados por su interacción. Cuando «las curvas» de la oferta o de la demanda se desplazan —a la izquierda o a la derecha— tanto la inflación como el crecimiento de la actividad experimentan cambios. Por lo tanto, los ajustes de la inflación y la producción tienen su explicación última en los desplazamientos de la oferta agregada y la demanda agregada.

Carolina Pagliacci, profesora del IESA / carolina.pagliacci@iesa.edu.ve

Premisas de la visión común: monetarismo y clasicismo

Dos premisas sostienen el actual consenso macroeconómico venezolano. La primera, que el origen de la inflación es claramente monetarista: el incremento de los precios se produce por excesos en la oferta de dinero. Estos excesos ocurren cuando el aumento de la oferta de dinero por parte del Banco Central es superior a la demanda de dinero del público. Frente a esta circunstancia, los agentes económicos se deshacen del exceso de dinero comprando bienes y servicios. La demanda agregada de la economía aumenta; gráficamente, se desplaza a la derecha. En el largo plazo el exceso de oferta de dinero se traduce en inflación.

En este consenso, sin embargo, existe un elemento adicional al de la postura monetarista. La economía tiene dos clases de dinero: el inorgánico y el orgánico. De la expresión «dinero inorgánico» se deduce, al menos por oposición, que debe existir también un «dinero orgánico». Sin embargo, a diferencia del mundo de los alimentos, donde el calificativo

No puede considerarse una verdad universal que la calidad de los activos comprados por un banco central determine el efecto del dinero sobre la inflación, ni siquiera para los promotores de las teorías monetaristas

goza de aceptación universal, en economía el adjetivo «inorgánico» luce más bien como un criollismo, una expresión propia de la jerga económica venezolana. Según esta clasificación, el causante de la inflación es el dinero inorgánico. La creación inorgánica pareciera ocurrir cuando el Banco Central decide financiar directamente el déficit fiscal, es decir, cubrir la brecha entre los gastos y los ingresos tributarios del gobierno. El eufemismo utilizado para explicar este mecanismo es que el Banco Central pone a funcionar la máquina de imprimir dinero sin ningún respaldo. Cuanto mayor es la cantidad de dinero inorgánico, mayor es el aumento —desplazamiento a la derecha— de la curva de demanda agregada.

La segunda premisa del consenso venezolano es la independencia de la producción de los desplazamientos de la demanda agregada (esencialmente, consumo, inversión y gasto público). Según este enfoque, la producción pareciera estar afectada únicamente por la cantidad de insumos importados. En términos gráficos, esto equivale a que la curva de la oferta agregada es vertical: totalmente inelástica. Ello corresponde esencialmente a una visión clásica de la producción.

¿Es razonable este supuesto sobre la producción? Es cierto que en Venezuela la producción guarda relación con las liquidaciones de divisas del BCV, pues los agentes económicos utilizan estas divisas para adquirir insumos importados, fundamentales para las actividades de manufactura y servicios. A mayor liquidación de divisas, mayor cantidad de importaciones y mayor producción.

Sin embargo, no hay motivos para descartar que la caída de la actividad esté también relacionada con desplazamientos a la izquierda de la demanda agregada. Por ejemplo, el desplome del consumo de los trabajadores —debido a la merma de sus salarios reales (ajustados por inflación) y a los escasos aumentos del salario mínimo—, podría explicar parte de la recesión. Asimismo, la reducción del gasto fiscal —ajustado por inflación— que probablemente ha tenido lugar en los últimos años podría también explicar parte de la recesión. Ambos desplazamientos a la izquierda de la demanda agregada podrían estar vinculados con cambios exó-

genos o inesperados en el consumo y el gasto fiscal, y no con cambios resultantes del desempeño de la economía.

La inelasticidad de la oferta agregada le da consistencia a la narrativa de la inflación: solo una curva de oferta inelástica explica cómo los excesos de oferta de dinero —que desplazan constantemente la demanda agregada a la derecha— no han contribuido a frenar la caída de la producción. Por tanto, una parte esencial del diagnóstico se basa en la dicotomía clásica entre variables nominales y reales, según la cual el desempeño de las primeras no afecta el de las segundas.

Tres elementos para una visión alternativa

Hay tres elementos esenciales, basados en datos recolectados sobre el caso venezolano, para explicar una visión alternativa.

1. Todo dinero es creado igual, pero no todo arreglo institucional

La forma como los bancos centrales crean dinero es siempre idéntica: compran diferentes clases de activos a cambio de moneda local. Por ejemplo, la Reserva Federal de Estados Unidos compra títulos públicos en el mercado secundario. En el pasado, el BCV compraba dólares a la industria petrolera estatal; en la actualidad, compra activos de pésima calidad a la industria petrolera, como títulos de deuda o pagarés. La Reserva Federal, en su política monetaria no convencional instrumentada a raíz de la crisis de 2008, compró a los bancos privados todos los activos tóxicos que se encontraban en sus balances. El BCV podía aumentar arbitrariamente la cantidad de bolívares que intercambiaba por dólares, al permitir la depreciación de la moneda nacional.

Los ejemplos anteriores muestran que, en ocasiones, los activos comprados por una autoridad monetaria pueden ser de mala calidad. Sin embargo, no puede considerarse una verdad universal que la calidad de los activos determine el efecto del dinero sobre la inflación, ni siquiera para los promotores de las teorías monetaristas. De hecho, la creación de dinero por parte de la Reserva Federal tras la crisis *subprime* no se tradujo en mayor inflación.

Lo que marca una diferencia cualitativa entre las intervenciones de la Reserva Federal y el BCV es el tipo de arreglo institucional que permite la creación de dinero. La Reserva Federal decide con un importante margen de autonomía —aunque en coordinación con el gobierno federal— cuánto dinero debe crearse. En el caso del BCV, la creación de dinero es más bien compulsiva: no depende del arbitrio de su directiva —o incluso de las órdenes del fisco— sino de la acción conjunta de todos los organismos públicos involucrados en el proceso de creación de dinero.

La creación de dinero en Venezuela, más que una acción unilateral del Banco Central o del fisco, obedece a una acción colectiva descentralizada en la cual participan el fisco, la industria petrolera, el organismo que diseña la política cambiaria y otros organismos públicos menores (que en la historia reciente también compran y venden divisas al Banco Central). Del conjunto de posibles decisiones, la que causa mayores consecuencias es cuando el fisco o la industria petrolera incurren en gastos en moneda nacional financiados con dólares de la renta petrolera o, en su defecto, con activos de PDVSA. Así se incrementa la cantidad de dinero en la economía. De modo contrario, cuando el organismo encargado del control de cambios opta por liquidar divisas en poder del BCV, se reduce la cantidad de dinero.

Cuando se describe el funcionamiento institucional venezolano llama la atención que son muchos los organismos públicos con injerencia en la hoja de balance del BCV. En otras palabras, la independencia del BCV se ve imposibilita-

da, en primer lugar, por las reglas que han guiado su relación con el resto del sector público y que han evitado un control mínimo del proceso de creación de dinero. Este arreglo institucional tiene su génesis en la nacionalización petrolera y se exagera a partir de la década de los ochenta, cuando se le obligó a la industria petrolera a vender la mayor parte de sus divisas al BCV. La segunda causa de la falta de independencia del Banco Central es su propia decisión de no utilizar sus instrumentos de política monetaria para controlar la creación de dinero. En el caso venezolano, sin embargo, no es claro que las fluctuaciones atinentes a la creación de dinero puedan o deban ser permanentemente absorbidas por el Banco Central. Por tanto, la falta de independencia de un banco central no debe asociarse a la posibilidad de comprar activos de mala calidad, sino más bien a las condiciones que imposibilitan controlar eficazmente el proceso de creación de dinero.

2. Las sorpresas monetarias causan inflación, ¡pero no tanta!

Mucho más que el consenso monetarista —popular por su simpleza y fácil intuición— lo que llama la atención en el caso venezolano es que la discusión académica generalmente no se base en contrastaciones empíricas. El argumento para justificar semejante omisión consiste en el carácter universal de la premisa de que la inflación es siempre, y en todo lugar, un fenómeno monetario. Ahora bien, el monetarismo no es la única teoría que explica la inflación, ni todos los economistas son monetaristas.

Las contrapartes empíricas de los excesos de oferta de dinero se denominan «sorpresas monetarias». Desde esta perspectiva, la creación de dinero presenta dos caras: una relacionada con las variables económicas observables —crecimiento del producto o inflación— y otra que consiste en sorpresas. Las sorpresas son las causantes de la inflación, debido a que los agentes tienden a deshacerse de ellas con la compra de bienes y servicios.

En Venezuela las sorpresas monetarias no se asocian con las acciones de política monetaria del BCV: cambios en la tasa de interés o en los instrumentos de política monetaria. Por el contrario, tienen más que ver con la porción inesperada del dinero entrante al sistema financiero como consecuencia de las acciones de la industria petrolera y el fisco. Es este sector público —y no el BCV— el que puede aumentar, o disminuir, la creación primaria de dinero de manera discrecional.

Varios trabajos han identificado y evaluado el efecto de las sorpresas monetarias en Venezuela (Chirinos y Pagliacci, 2014, 2015, 2017; Carvallo y Pagliacci, 2016). En tales in-

vestigaciones, además de evaluar el impacto sobre la inflación y la actividad económica, se indaga acerca del efecto de las sorpresas monetarias en el sector financiero. En cuanto a la inflación, las sorpresas monetarias sí aumentan la inflación; pero solamente explican un quince por ciento de ella, en el mejor de los casos. Para el período 2004-2014, el aprendizaje más relevante arrojado por los datos es que la inflación venezolana no es —fundamentalmente— un fenómeno monetario; es decir, existen otros tipos de innovaciones o sorpresas que explican más del 85 por ciento de la inflación.

Estas sorpresas monetarias presentan dos características adicionales importantes. La primera es que tienden a ocasionar un incremento en la actividad real de la economía. Esto implica que, en el corto plazo, la oferta agregada no es inelástica, ¡y tiene pendiente positiva! Por lo tanto, la visión clásica sobre la oferta agregada tampoco guarda correspondencia con la evidencia empírica. La segunda característica viene dada por los efectos significativos de las sorpresas monetarias en el sistema financiero; en particular, en las tasas interbancarias, las curvas de rendimientos *forward* de la deuda pública y la propia estabilidad bancaria.

El problema fundamental de las sorpresas monetarias es su volatilidad, inherente al arreglo institucional venezolano. En consecuencia, la mayor preocupación de los encargados de formular de políticas públicas debería ser cómo modificar el marco institucional vigente, de manera que la creación de dinero no propicie efectos desestabilizadores en el sistema financiero.

3. La inflación se explica por sorpresas en la oferta agregada... ¡y por mucho!

Si la inflación no es un fenómeno monetario, ¿qué puede explicarla? Los trabajos citados arrojan como hallazgo que las sorpresas en la oferta agregada tienen mayor peso al explicar la inflación. Los desplazamientos de la curva de oferta agregada —a la derecha y a la izquierda— pueden dar cuenta de los cambios más importantes en la inflación. Estos desplazamientos de la oferta agregada se entienden, usualmente, como cambios en los costos marginales de la producción agregada o en la productividad total de los factores.

La recopilación de datos de otros países es una estrategia válida para verificar o contrastar la especificidad del caso venezolano. Pagliacci (2017) evalúa el impacto de las sorpresas en la oferta agregada y la demanda agregada sobre la inflación y el crecimiento de la actividad económica para Estados Unidos y siete países latinoamericanos, entre ellos

El aumento de la oferta agregada puede explicar el increíble crecimiento de la actividad económica y la reducción de la inflación que se observó en los períodos 2004-2006 y 2011-2012, cuando el alza en el precio del petróleo se combinó con crecientes ventas de divisas

Venezuela. Las sorpresas en la demanda agregada —además de contener sorpresas monetarias— engloban las sorpresas en el gasto fiscal, la inversión y la demanda agregada externa. Los resultados arrojaron que en cinco países más del cincuenta por ciento de la inflación era explicado por sorpresas —desplazamientos— en la oferta agregada. En Argentina y Venezuela, incluso después de dos años, los desplazamientos en la oferta agregada explican alrededor de setenta por

La creación de un mercado cambiario en Venezuela —que dejó de existir en 2010— es un pilar fundamental en la tarea de crear nuevos mercados de bienes, debido a la marcada dependencia externa de la producción

ciento de la inflación. En Estados Unidos, las sorpresas en la demanda agregada explican —al cabo de dos años— casi el ciento por ciento de la inflación.

La interpretación económica de la visión alternativa

La visión alternativa plantea un reto al investigador: cómo interpretar los desplazamientos de la oferta agregada en el caso venezolano. La evidencia recolectada hasta la fecha no ofrece certeza sobre los mecanismos de transmisión de estas «sorpresas». De hecho, diversas hipótesis podrían explicar la relación entre los desplazamientos de la oferta agregada y la inflación. No obstante, cualquiera de ellas debería contener dos elementos esenciales.

El primer elemento es la importancia de la disponibilidad y el acceso a las divisas para los productores venezolanos. Una mayor cantidad y variedad de insumos importados puede incrementar no solo la producción total, sino también la productividad. Por ejemplo, Gopinath y Neiman (2014) explican la caída de la productividad de la economía argentina en 2002 a partir de la reducción de la variedad de insumos importados. En este mecanismo de transmisión es crucial la existencia de mercados no competitivos para los importadores. En el caso venezolano, una reducción de la competitividad del mercado importador se puede explicar a partir de la asignación discrecional de divisas durante el control de cambio.

El segundo elemento esencial es el precio relativo de los insumos importados, que se calcula como el precio foráneo del insumo ajustado por la depreciación de la moneda y la inflación nacional. Cambios sorpresivos en el precio relativo de los insumos pueden servir de detonante para modificar los costos marginales de producción. El efecto de estos precios relativos sobre los costos marginales probablemente obedece a la existencia de fricciones o restricciones financieras. En otras palabras, las sorpresas en el tipo de cambio real pueden ser cruciales para explicar la oferta agregada, debido a que afectan sensiblemente el financiamiento de la producción.

La combinación de los anteriores elementos implica, por ejemplo, que los auges petroleros —acompañados de mayores ventas de divisas y apreciaciones del tipo de cambio real— propician las condiciones óptimas para aumentos —desplazamientos a la derecha— de la oferta agregada.

El aumento de la oferta agregada de hecho explica el increíble crecimiento de la actividad económica y la reducción de la inflación que se observó en los períodos 2004-2006 y 2011-2012, cuando el alza del precio del petróleo se combinó con recientes ventas de divisas. Asimismo, los aumentos de la inflación y una contracción de la actividad económica

pueden asociarse con un encarecimiento relativo de los insumos y una reducción en su cantidad y variedad.

Implicaciones de política económica: el mercado cambiario

La visión alternativa sobre las causas de la inflación y la contracción de la producción —además de llamar la atención sobre la evidencia empírica disponible— intenta promover una reflexión sobre las implicaciones de política económica.

El control de la inflación requiere, primordialmente, estabilizar la oferta agregada. La deseada estabilización implica, entre otras cosas, restituir los derechos económicos, levantar los controles de precios y recuperar los mercados de bienes, muchos de ellos actualmente desarticulados. Para promover la emergencia de estos mercados, es pertinente reducir sus costos de entrada y velar por la aplicación de prácticas que incentiven la libre competencia.

La creación de un mercado cambiario en Venezuela —que dejó de existir en 2010— es un pilar fundamental en la tarea de crear nuevos mercados de bienes, debido a la marcada dependencia externa de la producción. Este mercado cambiario debe ser también competitivo, transparente y de acceso amplio. Sin embargo, el logro de tales características acaso implique, probablemente, repensar y replantear el funcionamiento del mercado cambiario en Venezuela desde cero, a partir de términos diametralmente opuestos a los existentes en el pasado.

Definir los lineamientos generales de una política cambiaria sostenible es uno de los principales desafíos para Venezuela. Ello implicaría no solo definir el papel de los actores económicos en el mercado cambiario, sino también crear una nueva institucionalidad para regir las intervenciones del Banco Central. En modo alguno esto representa una tarea menor, sobre todo si se considera que en Venezuela los regímenes cambiarios han fluctuado constantemente entre anclajes del tipo de cambio nominal y controles de cambio. En la mayoría de los casos ha sido el propio BCV —en conjunto con el Ejecutivo— el promotor de políticas cambiarias insostenibles.

Una implicación final es que difícilmente podrá promoverse la independencia del BCV con la simple prohibición del financiamiento directo del Banco Central al sector público. De hecho, tal disposición ha estado presente en la legislación venezolana desde hace muchos años, sin ser garantía de independencia. Por lo tanto, la prioridad apunta más bien a una revisión profunda del marco institucional —el conjunto de reglas— que regula las interacciones entre el BCV y el resto del sector público. ■

REFERENCIAS

- Carvallo, O. y Pagliacci, C. (2016): «Macroeconomic shocks, bank stability and the housing market in Venezuela». *Emerging Markets Review*. Vol. 26. No. 3: 174-196.
- Chirinos, A. M. y Pagliacci, C. (2014): «El sistema financiero venezolano: ¿qué compromete su desempeño?». *Revista de Análisis Económico*. Vol. 29. No. 2: 47-74.
- Chirinos, A. M. y Pagliacci, C. (2015): «Macroeconomic shocks and the forward yield curve». *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*. Vol. 8. No. 3: 201-223.
- Chirinos, A. M. y Pagliacci, C. (2017): «Credit supply in Venezuela: a non-conventional bank lending channel?». *Inter-American Development Bank Working Papers*. IDB-WP-797.
- Gopinath, G. y Neiman, B. (2014): «Trade adjustment and productivity in large crises». *American Economic Review*. Vol. 104. No. 3: 793-831.
- Pagliacci, C. (2017): «Are we ignoring supply shocks? A methodological proposal for monitoring cyclical fluctuations». *Empirical Economics*. <https://doi.org/10.1007/s00181-017-1371-x>

EL ARTE COMO INVERSIÓN: OBRAS DE ARTISTAS DE PAÍSES ANDINOS

Entre 1992 y 2012 la inversión en obras de artistas plásticos de países andinos resultó una buena opción para diversificar una cartera tradicional. Las obras de artistas venezolanos registraron el mayor rendimiento promedio, aunque con mayor volatilidad, seguidas por las de artistas de Perú, Ecuador, Colombia y Chile.

Alejandro Brandini, Urbi Garay
y Santos Márquez

EL GRIS DESEMPEÑO exhibido por acciones y bonos a comienzos del siglo XXI despertó el interés de los inversionistas en otras opciones, tales como el mercado inmobiliario, el capital privado de riesgo, productos básicos (*commodities*), fondos de cobertura y el arte, entre otras clases de activos. El estudio de los atributos del arte como inversión ha sido potenciado, además, por la creciente disponibilidad de datos y precios de este activo; en particular, cuando es negociado en subastas.

El arte producido en los países andinos —particularmente, en Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela— ha recibido un creciente interés mundial durante las últimas décadas. La conjunción de culturas —nativa, europea y africana— le ha conferido a la región una tradición artística que la distingue. Sin embargo, según Garay (2018: 246-247),

... la expresión arte latinoamericano debe ser considerada con cautela, no solo por la primacía que los coleccionistas de los países latinoamericanos han otorgado tradicionalmente a las obras creadas por artistas de sus países (más que a las obras ejecutadas por otros artistas del continente), sino también porque el arte latinoamericano incluye algunas corrientes o estilos —por ejemplo, la abstracción geométrica o el cinetismo— que pueden ser concebidas más bien como inscritas en el arte abstracto-geométrico o cinético internacional.

Grandes maestros de la región resuenan con fuerza creciente tanto en los museos como en las casas de subastas internacionales: Roberto Matta y Claudio Bravo (Chile), Fernando Botero (Colombia), Oswaldo Guayasamín (Ecuador), Fernando de Szyszlo (Perú) y Armando Reverón, Carlos Cruz-Diez, Gego, Alejandro Otero y Jesús Soto (Venezuela), por mencionar algunos de los más aclamados. Garay, Gómez y Zambrano (2015) calcularon la rentabilidad de haber invertido en obras de Cruz-Diez y Soto.

Alejandro Brandini y Santos Márquez, egresados de la Maestría en Finanzas del IESA, y Urbi Garay, profesor del IESA.

Desempeño histórico del arte como inversión

Tradicionalmente, el mercado del arte ha sido caracterizado por el gusto estético, las técnicas, los materiales y los temas escogidos por los artistas. Mientras que, como opción de inversión, el arte se ha caracterizado por su relativa iliquidez (con frecuencia, una obra de arte se vende solo una vez durante varias décadas), asimetría de información entre compradores y vendedores, y precios que pueden estar determinados por el historial de propietarios de una pintura o los lugares (museos o galerías) donde ha sido exhibida, entre otras variables.

El analista enfrenta un problema en la recopilación de datos: alrededor de un cincuenta por ciento de las transacciones de obras de arte no es registrado (Gerlis, 2014). Además, en el mercado de arte hay que considerar las comisiones que los inversionistas o coleccionistas pueden pagar cuando compran o venden las obras.

Para estudiar el desempeño del mercado del arte es necesario construir índices de precios y, a partir de ahí, medir el rendimiento de la inversión en un conjunto de obras (el conjunto puede estar representado por un grupo de artistas de un país o de un movimiento artístico). Existen dos métodos principales para construir índices de precios del arte: ventas repetidas y precios hedónicos. Cada uno cuenta con ventajas y desventajas.

El método de ventas repetidas considera, en un lapso definido, los precios registrados por una obra de arte que se haya vendido más de una vez en casas de subastas, para formar al menos un par de ventas «repetidas». Por ejemplo, si una obra de un artista se vendió por 10.000 dólares en 1998, y luego se negoció por 16.000 en 2010, entonces esos precios forman un par de ventas repetidas a partir del cual se puede inferir la rentabilidad percibida por alguien que comprara la obra en 1998 y la vendiera en 2010. Para ser considerada, la obra debe haber permanecido sin alteraciones desde la primera venta registrada.

La ventaja principal de este método es que utiliza un punto de comparación estándar para todas las obras estudiadas. Su principal desventaja es que, al enfocarse en los precios de venta de una misma obra, deja por fuera información valiosa referida a obras que se transan solo una vez durante un determinado período. Esto es particularmente importante, pues la mayoría de las obras de arte se venden solo una vez durante el lapso seleccionado para el estudio, lo que achica la muestra de estudio.

El método de precios hedónicos permite construir índices de precios de obras de arte con base en una serie de características; no solo el precio de venta sino también el año en que la obra fue ejecutada, el material utilizado (papel, lienzo u otro), si la obra fue firmada y fechada por el autor, si el autor estaba vivo o no al momento de la subasta

de alguna de sus obras, las dimensiones del cuadro, entre otras. La principal ventaja de este método consiste en que permite al investigador utilizar toda la información disponible sobre las transacciones de las obras, aun si se negociaron solo una vez durante el período de estudio (Worthington y Higgs, 2005).

Campbell (2008) llegó a la conclusión de que la inclusión de obras de arte en una cartera de inversión reduce el riesgo, pues el grado de correlación entre los rendimientos de las obras y los de los activos financieros tradicionales —acciones y bonos— es baja. Por ello, el arte se presenta como un activo útil para diversificar una cartera. Como la correlación entre los rendimientos de dos inversiones suele ser positiva, mientras menor sea la correlación mayor será el beneficio de diversificar una cartera con esas inversiones, pues habrá menor probabilidad de que ambas caigan de valor al mismo tiempo. Con datos semestrales de Art Market Research (AMR) y el Índice Mei-Moses de 1976 a 2002, Campbell encontró que el rendimiento del arte supera la tasa de inflación y el rendimiento de los bonos gubernamentales, pero es menor que el de las acciones.

Mei y Moses (2002) habían llegado a una conclusión similar a la de Campbell, en cuanto al rendimiento del arte; con una base de datos de 4.896 ventas repetidas, crearon un índice anual de precios de arte para el período 1875-2000. Sus resultados muestran que el rendimiento del arte ha estado por encima del correspondiente a los activos de renta fija, pero por debajo del rendimiento de las acciones. Los autores destacan que su índice de precios del arte presenta menos volatilidad y menor correlación con otros activos que algunos índices de estudios previos y concluyen que invertir en arte ayuda a diversificar las carteras de los inversionistas.

Renneboog y Spaenjers (2013) emplearon una base de datos de más de un millón de ventas en casas de subastas de 1957 a 2007, y corrieron una regresión de precios hedónicos. Este método relaciona los precios de las obras de arte con otras variables que influyen en el precio (nombre del artista, tamaño de la obra, material utilizado, firma y fecha, fecha y lugar de la subasta). Encontraron que el perfil rendimiento-riesgo del arte (sin incluir costos de transacción) es inferior al de los activos financieros tradicionales. Durante el período de estudio, el arte registró un rendimiento anual real (al descontar la tasa de inflación) de 3,97 por ciento en dólares.

Goetzmann, Renneboog y Spaenjers (2010) utilizaron la base de datos recopilada por Reitlinger (1961), referida a ventas de obras de arte realizadas en casas de subastas en Londres, y aplicaron el método de ventas repetidas para elaborar un índice anual de precios, expresado en libras esterlinas reales, de 1830 a 2007. Adicionalmente, Goetzmann y otros (2010) utilizaron datos del mercado británico de ac-

La inclusión de obras de arte en una cartera de inversión reduce el riesgo, pues el grado de correlación entre los rendimientos de las obras y los de los **activos** financieros tradicionales es baja

Rendimiento y riesgo de la inversión en obras de artistas andinos comparada con indicadores de mercados de Estados Unidos 1992-2012

	Venezuela	Colombia	Chile	Ecuador	Perú	Estados Unidos		
						Acciones	Bonos	Precios
Rendimiento promedio aritmético (%)	16,68	6,18	3,93	7,85	11,27	5,83	6,44	2,44
Desviación estándar (%)	57,75	40,23	22,06	36,32	41,15	20,38	4,61	0,91

Fuentes: cálculos basados en Blouin Art Sales Index (www.blouinartinfo.com), Reuters (www.reuters.com) y Damodaran (2018).

ciones entre esos años, y concluyeron que los movimientos en el mercado de capitales incidían en los precios del arte. También encontraron que los precios del arte aumentaban cuando empeoraba la distribución del ingreso (medida por los ingresos del 0,1 por ciento más rico de la población).

Worthington y Higgs (2005) investigaron los factores determinantes de los precios del mercado de arte australiano. Para ello crearon un índice de precios hedónicos, en el cual incluyeron las características que pudieran influir en los precios de 37.605 obras de sesenta artistas australianos reconocidos, vendidas en las principales casas de subastas australianas y del mundo entre 1973 y 2003. Consideraron las siguientes características: nombre del artista, si estaba

Sería beneficioso incluir arte de los países andinos en una cartera diversificada, aunque algunos índices (especialmente, los de Venezuela y Perú) exhibieron volatilidad

vivo o no al momento de la subasta, dimensiones de la obra, casa de subasta, si la obra estaba firmada y fechada, y año en que fue vendida. Calcularon que los retornos del arte australiano fueron de 6,96 por ciento anual nominal con una desviación estándar de 16,51 por ciento. El estudio concluyó que si un artista había fallecido, el valor de su obra se incrementaba en las subastas. También tendían a valer más las obras ejecutadas con óleo o acrílico (con respecto a acuarela y tinta) y las que tenían mayores dimensiones. Además, las obras vendidas en las casas de subastas Sotheby's y Christie's mostraban mayores precios.

Locatelli y Zanola (2005) utilizaron un método híbrido (ventas repetidas y precios hedónicos), de forma tal que se pudiera considerar la información característica de cada método y, así, aprovechar las ventajas de cada uno. Estudiaron el desempeño de la inversión en obras de Pablo Picasso entre los años 1988 y 1995, y mostraron la capacidad del modelo híbrido para reducir la volatilidad de los resultados.

El desempeño del mercado del arte de los países andinos

El estudio de este mercado se basó en los precios de las obras contenidas en la base de datos del portal Blouin Art Sales Index, perteneciente al grupo editorial Louise Blouin Media, que proporciona los precios y otras características de las obras de artistas plásticos de países andinos —Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela— vendidas en subastas. Los precios fueron convertidos a dólares para realizar una comparación apropiada. Para los precios de las obras transadas en bolívares se tomó como referencia el tipo de cambio paralelo durante los años en los cuales hubo control de cambios (1994-1995 y a partir de 2003).

Las obras de arte se clasificaron según la técnica empleada en cuatro categorías:

1. Óleo: obras en las cuales se usó exclusivamente la técnica del óleo.
2. Otras técnicas: obras en las cuales se empleó una técnica distinta al óleo (por ejemplo, carbón, lápiz, acuarela o acrílico, entre otras) aplicada sobre una superficie distinta al papel.
3. Varias: obras en las cuales se mezclaron técnicas (categoría conocida también como técnica mixta) tales como óleo y lápiz, acuarela y carbón, entre otras, aplicadas sobre una superficie distinta al papel.
4. Trabajos en papel: obras ejecutadas sobre papel.

Además del autor, la nacionalidad, la técnica empleada y el precio de la obra, se consideraron las siguientes variables:

- Casa de subasta: Christie's, Sotheby's y otras.
- Área: para relacionar precio y tamaño de la obra.
- Fecha de fallecimiento del artista: para determinar su posible impacto en el precio.
- Si la obra estaba firmada.
- Si la obra estaba fechada.
- Fecha de la subasta.

El período analizado fue 1992-2012. Se utilizó el desempeño anual del índice Standard and Poor's 500, que refleja los precios de las acciones de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos, incluyendo los dividendos, para comparar el desempeño del arte andino como alternativa de inversión. Asimismo, se utilizó el índice Barclays Aggregate para comparar el rendimiento del arte andino con el de los instrumentos de renta fija de Estados Unidos; y el índice de precios al consumidor de Estados Unidos, para descontar la inflación en dólares. Detalles del estudio pueden encontrarse en Brandini y Márquez (2015).

El arte de Venezuela exhibió el mayor rendimiento durante este período (medido por el rendimiento promedio aritmético: 16,68 por ciento anual), seguido por los de Perú (11,27), Ecuador (7,85), Colombia (6,18) y Chile (3,93). Los índices de precios de Colombia, Ecuador y Perú estuvieron dominados por las obras de los maestros Fernando Botero, Oswaldo Guayasamín y Fernando de Szyszlo, respectivamente; debido a que entre un tercio y la mitad de las obras subastadas correspondían en cada índice nacional a obras de esos artistas. La escasa diversificación entre artistas exige cautela al analizar el desempeño de los índices de precios de estos países. Al calcular el rendimiento promedio geométrico de la inversión en arte, que considera el valor del dinero en el tiempo, se encontró que el arte de Perú ofreció el mayor rendimiento (3,68 por ciento anual), seguido por Venezuela (2,39),

Matriz de correlaciones de las inversiones analizadas 1992-2012

	Arte Venezuela	Arte Colombia	Arte Chile	Arte Ecuador	Arte Perú	Acciones EEUU	IPC EEUU	Bonos EEUU
Arte Venezuela	1,00	-0,09	-0,03	0,22	-0,21	-0,04	0,04	-0,14
Arte Colombia		1,00	0,08	-0,11	0,31	0,16	0,35	-0,50
Arte Chile			1,00	-0,39	0,24	-0,32	-0,07	0,08
Arte Ecuador				1,00	-0,16	0,04	-0,13	-0,18
Arte Perú					1,00	-0,43	0,40	-0,05
Acciones EEUU						1,00	0,16	-0,14
IPC EEUU							1,00	-0,06
Bonos EEUU								1,00

Nota: IPC es el índice de precios al consumidor.

Fuentes: cálculos basados en Blouin Art Sales Index (www.blouinartinfo.com), Reuters (www.reuters.com) y Damodaran (2018).


Ecuador (1,70), Chile (1,54) y Colombia, que fue negativo (-1,19). Como era de esperar, las inversiones más rentables (Venezuela y Perú) fueron, también, las que experimentaron mayores desviaciones estándar de los rendimientos (58 y 41 por ciento, respectivamente), y las mayores alzas (144 y 97 por ciento, respectivamente) y caídas en un determinado año (57 y 59 por ciento, respectivamente).

El rendimiento promedio aritmético del arte se encuentra por encima de la tasa de inflación anual de Estados Unidos en todos los casos. Sin embargo, cuando se comparan los rendimientos promedios geométricos, Colombia, Chile y Ecuador quedan por debajo de la inflación estadounidense, y Venezuela apenas la supera por unas centésimas. Al comparar rendimiento y riesgo de la inversión en arte en estos países con los de haber invertido en acciones y bonos estadounidenses, se observa que, en general, estas últimas registraron un desempeño superior al del arte. Los bonos registraron una razón de Sharpe (rendimiento por encima de la tasa sin riesgo dividido por la desviación estándar de los rendimientos) superior a la del arte; mientras que la razón de Sharpe de las acciones fue similar a las del arte de Venezuela y Perú, y superior a las de otros países andinos.

Estos resultados concuerdan con hallazgos previos: el arte como inversión (el desempeño promedio del mercado de artistas de un país o estilo, sin considerar artistas individualmente) ofrece una relación rendimiento-riesgo inferior a la de las inversiones tradicionales. Ello no significa que sea desaconsejable invertir en arte. Al sopesar la inclusión de un determinado activo en una cartera de inversión deben considerarse las correlaciones de los rendimientos de ese activo con los de la cartera. Si la correlación es suficientemente baja, o incluso negativa, entonces la inclusión de ese activo en la cartera puede ser beneficiosa, pues ayuda a reducir el riesgo total de la cartera. Además, la posesión de obras de arte permite a los coleccionistas disfrutar de beneficios “estéticos”, más allá de los potenciales beneficios de inversión. Las obras de arte son tanto un bien de consumo como un activo de inversión (Baumol, 1986).

Las correlaciones entre las obras de los artistas de los cinco países andinos, y entre estas y las acciones y bonos estadounidenses fueron bajas, y en varios casos negativas. Por ejemplo, la correlación entre el arte de Colombia y las acciones fue 0,16; y entre el arte de Ecuador y las acciones y bonos fueron 0,04 y -0,18, respectivamente. Estas bajas correlaciones sugieren que sería beneficioso incluir arte de los países andinos en una cartera diversificada, aunque algunos índices

(especialmente, los de Venezuela y Perú) exhibieron volatilidad durante el período.

Las obras de arte de Venezuela registraron un rendimiento promedio aritmético superior a las de otros países andinos y, al evaluar sus correlaciones con los mercados de acciones y renta fija de Estados Unidos, se encuentran coeficientes cercanos a cero, lo cual las perfila como una buena alternativa al construir una cartera diversificada. Sin embargo, la caída experimentada por la economía venezolana desde 2014 también ha incidido negativamente en los precios de las obras de varios artistas venezolanos, en particular las de aquellos que no se cotizan internacionalmente. Para futuros estudios del arte latinoamericano se recomienda construir un índice para toda la región; así, al tener una muestra más grande, se lograría mayor capacidad de predicción. También sería de utilidad estudiar las relaciones entre variables macroeconómicas e índices de arte de los países andinos. 

REFERENCIAS

- Brandini, A. y Márquez, S. (2015): «El arte como instrumento de inversión en Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela». Trabajo de grado para la obtención del título de Maestría en Finanzas. Caracas: IESA.
- Baumol, W. J. (1986): «Unnatural value: or art investment as a floating crap game». *American Economic Review*. Vol. 76. No. 2: 10-14.
- Campbell, R. (2008): «Art as a financial investment». *The Journal of Alternative Investments*. Vol. 10. No. 4: 64-81.
- Damodaran, A. (2018): «Annual returns on stock, T. Bonds and T. Bills: 1928-current». http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Garay, U. (2018): «The Latin American art market: literature and perspectives». *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 31. No. 1: 239-276.
- Garay, U., Gómez, M. y J. Zambrano (2015): «¿Cuán rentable es invertir en arte? Los casos de Carlos Cruz-Diez y Jesús Soto». *Debates IESA*. Vol. XX. No. 1: 49-53.
- Gerlis, M. (2014): «Is collecting art as profitable as it is painted?». *Financial Times*, 8 de mayo. <http://www.ft.com/cms/s/2/a608bd34-7861-11e3-831c-00144feabdc0.html>
- Goetzmann, W., Renneboog, L. y Spaenjers, C. (2011): «Art and money». *The American Economic Review*. Vol. 101. No. 3: 222-226.
- Locatelli, M. y Zanola, R. (2005): «The market for Picasso prints: a hybrid model approach». *Journal of Cultural Economics*. Vol. 29. No. 2: 127-136.
- Mei, J. y Moses, M. (2002): «Art as an investment and the underperformance of masterpieces». *The American Economic Review*. Vol. 92. No. 5: 1656-1668.
- Reitlinger, G. (1961): *The economics of taste: the rise and fall of picture prices, 1760-1960*. Londres: Barrie and Rockliffe.
- Renneboog, L. y Spaenjers, C. (2013): «Buying beauty: on prices and returns in the art market». *Management Science*. Vol. 59. No. 1. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1352363>
- Worthington, A. C. y Higgs, H. (2005): «Financial returns and price determinants in the Australian art market, 1973-2003». *The Economic Record*. Vol. 81. No. 253: 113-123.

FRANQUICIA CORPORATIVA:

¿RED DE SUCURSALES O FILIALES CON TUTELA EXTRANJERA?

Alberto Mirabal Martínez
y Luis E. Sigala Paparella

La franquicia es un modelo de negocio que se ha expandido exitosamente en Venezuela, con gran número de enseñas o marcas nacionales y extranjeras. Específicamente, entre las extranjeras se destaca la franquicia corporativa, signada por la presencia de una empresa detrás de la gestión operativa en cada territorio.

GARANTIZAR EL ÉXITO o reducir la posibilidad de fracaso comercial son prioridades ante las cuales las organizaciones tienden a invertir abundantes recursos, que incluyen formas y modelos operativos cónsonos con sus propósitos. Un esquema para la expansión empresarial es la franquicia, entendida como un acuerdo mercantil entre partes jurídicamente independientes, que implica ceder derechos y compromisos para comercializar productos o servicios a cambio de compensaciones económicas.

Detrás de la decisión de franquiciar suele estar presente el interés de una empresa en desarrollar un concepto de negocio de manera rápida, con menores riesgos financieros y compromisos de recursos que hacerlo interna o directamente. Asimismo, el fenómeno puede responder a la necesidad de acrecentar activos estratégicos, tales como marca, visibilidad de unidades o eficiencia de servicios (investigación, asistencia técnica, capacidades gerenciales), que hagan más competitivo el formato y potencien su valor a lo largo del tiempo.

Dos figuras clave integran el concepto: el franquiciador o «principal», como propietario de los derechos, y el franquiciado o «agente», como receptor de los derechos cedidos. De acuerdo con la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976), ambas partes —generalmente empresas— operan bajo la figura del contrato, como mecanismo regulador de la relación.

Una franquicia puede adoptar diversas formas: franquiciado máster, franquiciado regional o subfranquiciado. Estas figuras, por lo general, otorgan exclusividad al agente y lo hacen responsable de las operaciones en uno o más países, en un territorio dentro de un país, o en una o más unidades de la franquicia. El franquiciador puede hacer adaptaciones a los esquemas organizativos que desee usar, para gestionar nacional o foráneamente sus actividades, incluso la posibilidad de hacer inversiones extranjeras mediante filiales propias o empresas conjuntas, que podrían convertirse en franquicias nacionales en los países de destino.

Alberto Mirabal Martínez y Luis E. Sigala Paparella,
profesores de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Franquicias corporativas 2010-2015

	Franquicias totales			Franquicias corporativas		
	Número	Nacionales (%)	Extranjeras (%)	Número	% del total	% de extranjeras
2010	401	61,4	38,6	75	18,7	48,4
2011	386	58,8	41,2	79	20,5	49,7
2012	434	56,4	43,6	97	22,4	51,3
2013	453	56,5	43,5	110	24,3	55,8
2014	496	58,0	42,0	118	23,8	56,5
2015	529	58,4	41,6	125	23,6	56,8

Fuente: *Franqui guía* (2010-2015).

Franquicias corporativas por rubros y países de origen 2010-2015

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	País de origen (mayoritario)
Construcción, mobiliario	3	2	2	4	4	4	España, Ecuador, Dinamarca
Servicios profesionales	3	2	3	4	4	4	Estados Unidos
Cafés, bebidas, postres	3	3	3	4	3	3	Estados Unidos, Argentina
Comida rápida	3	7	7	7	8	8	Estados Unidos
Restaurantes, bares, cervecerías	7	6	7	5	5	5	Estados Unidos
Moda y confección	42	43	60	65	71	73	Estados Unidos, España, Italia, Francia, Colombia, Brasil

Fuente: *Franqui guía* (2010-2015).

La franquicia suele considerarse una oportunidad para que una persona invierta en un negocio propio —autoempleo— de la mano de una organización que la acompañe en el proceso. La realidad es que buena parte de las franquicias, especialmente las extranjeras, es desarrollada por empresas o grupos empresariales, bajo la figura conocida como «franquicia corporativa», una forma de organizar la expansión del franquiciador.

El procedimiento consiste en que una franquicia —usualmente extranjera— es otorgada a un agente constituido por una empresa o grupo empresarial para ser operada en un territorio definido (país o región). Lo que distingue a la franquicia corporativa es que no concede subfranquicias o unidades para ser operadas por personas naturales o jurídicas ajenas al franquiciador (*Franqui guía*, 2015). Un concepto de negocio creado en un país es cedido contractualmente para ser desarrollado en otro mercado por una empresa que se hace responsable de las operaciones locales.

La decisión de optar por la franquicia corporativa —en lugar de la franquicia tradicional o la inversión extranjera directa— puede estar influida por factores tales como

distancia cultural, contexto adverso, dinámica económica, riesgo del mercado de destino y, sobre todo, capacidad de inversión del potencial franquiciado. A estos factores deben agregarse las posibles ventajas del grupo local en términos de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) y su manera de responder estratégicamente ante entornos volátiles (Teece y Leih, 2016; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

El franquiciado corporativo mantiene el carácter de franquiciado máster —asume todos los riesgos y beneficios de la expansión del concepto de negocio en el territorio asignado— y sus posibles subfranquiciados forman parte del mismo grupo empresarial. Tres consideraciones se derivan de este fenómeno: 1) la expansión del modelo en el territorio definido está a cargo y bajo el control de un mismo grupo empresarial, 2) los subfranquiciados mantienen vínculos de asociación con el franquiciado corporativo y 3) el franquiciado corporativo puede organizar complementariamente su red de subfranquiciados mediante filiales o sucursales, con lo cual se crea una cadena de tiendas tutelada por el franquiciador o «principal».

Lo que distingue a la franquicia corporativa es que no concede subfranquicias o unidades para ser operadas por personas naturales o jurídicas ajenas al franquiciador

Franquicias corporativas en Venezuela

La relación entre franquicias nacionales y extranjeras entre 2010 y 2015 está alrededor de 60/40; es decir, el grupo de franquicias extranjeras al cual pertenece la figura de franquicia corporativa mantiene un importante porcentaje. Las franquicias corporativas representaban casi un 24 por ciento del total para el año 2015; pero su número ha crecido, tanto en términos absolutos como en relación con el de las franquicias extranjeras.


Entre las categorías se destaca «moda y confección» con casi el sesenta por ciento de las franquicias corporativas para el año 2015. Estados Unidos es el principal país de origen de estas enseñanzas. El rubro «gastronomía» alcanza un trece por ciento de las franquicias corporativas. Estas franquicias se concentran en 6 de los 27 rubros de actividad que suelen usarse para categorizar las áreas donde opera el formato de franquicias en Venezuela (*Franquiguía*, 2015).

Rasgos distintivos de la franquicia corporativa

La potencial relación societaria entre franquiciado y subfranquiciado puede dar origen a conjuntos concentrados, cuyo poder económico se sitúe en el grupo empresarial y no en cada unidad franquiciada, indistintamente de la figura jurídica adoptada. Esto explica la existencia de cadenas de tiendas organizadas bajo la figura de sucursales o filiales, que si bien puede matizar el concepto de unidad franquiciada —como esencia del formato de franquicia— contribuye a incrementar la inversión directa local.

Algunos mecanismos de control y supervisión del formato de franquicias pueden ajustarse en función de la modalidad establecida (Mirabal y Sigala, 2010). Así, en cuanto al tutelaje exterior, si bien se mantienen los mecanismos de control del franquiciador sobre el franquiciado, en el mercado local puede haber importantes matices. En las franquicias corporativas, la supervisión y el control se realizan sobre unidades que forman parte del mismo grupo empresarial y, en consecuencia, la figura del contrato puede no ser necesaria o ser susceptible de concertación entre las partes, lo cual podría eventualmente contravenir principios rectores del formato. Además, el grado de rigurosidad en materia de sanciones, así como la flexibilidad en cualesquiera otras consideraciones técnicas o gerenciales, pudiese variar y alejarse de los parámetros pautados por el franquiciador. Ahora bien, la supervisión de una cadena de tiendas en manos de un franquiciado corporativo puede ser más sencilla que la de un mismo número de unidades pertenecientes a personas diferentes.

En cuanto a la cesión de derechos por parte del franquiciador, no todas las franquicias extranjeras se ciñen a la figura corporativa. Esto indica, por un lado, que la modalidad no es exclusiva y, por el otro, que existe un margen de flexibilidad para decidir cuál opción seleccionar.

Los franquiciadores pueden optar por el esquema corporativo, entre las franquicias extranjeras que operan en Venezuela, por las condiciones que ofrece el país. Pero serán las ventajas comparativas y competitivas los factores que, en definitiva, marquen la pauta en la selección de una modalidad. Algunas circunstancias como la no obligatoriedad del registro en la asociación respectiva (Profranquicias), la falta de información de franquicias extranjeras que operan como corporativas y la suspensión temporal del otorgamiento de franquicias por parte de las empresas pueden determinar el impacto de la franquicia corporativa dentro del esquema general de la franquicia como modelo de negocio, y dificultar el análisis para precisar si actúan como redes de sucursales o como filiales con tutela extranjera. 

Nota: Este artículo es producto del proyecto de investigación Código 1003-AC-2016 financiado por el CDCHT de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto, Venezuela.

REFERENCIAS

- *Franquiguía* (2010): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 8. No. 8. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2011): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 9. No. 9. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2012): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 10. No. 10. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2013): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 11. No. 11. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2014): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 12. No. 12. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2015): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 13. No. 13. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure». *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. No. 4: 305-360.
- Mirabal, A. y Sigala, L. (2010): «La supervisión indirecta como mecanismo de control en las franquicias». *Ciencias Económicas*. Vol. 28. No. 2: 249-262.
- Teece, D. y Leih, S. (2016): «Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction». *California Management Review*. Vol. 58. No. 4: 5-11.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7: 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984): «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*. Vol. 5. No. 2: 171-180.

La supervisión de una cadena de tiendas en manos de un franquiciado corporativo puede ser más sencilla que la de un mismo número de unidades pertenecientes a personas diferentes

Tecnología digital para el mercadeo

Carlos Jiménez

Conferencista y autor especializado en tendencias y mercadeo.

La exposición a los medios electrónicos brinda la oportunidad de acceder a información sobre el comportamiento de las audiencias como nunca antes. El ejecutivo de mercadeo puede valerse de un arsenal de herramientas de seguimiento del comportamiento en línea, tanto en sitios de internet como en aplicaciones.

El consumidor está expuesto a diversos medios de comunicación; incluidos los electrónicos, cuya participación ha crecido considerablemente en los últimos años. Los medios electrónicos tienen la particularidad de que no solo permiten recibir pasivamente información sino que, además, convierten al consumidor en buscador activo, incluso en el punto de venta mediante el uso de teléfonos inteligentes. Desde hace más de una década, el consumidor puede crear contenido y compartirlo con otros consumidores, lo que ha incrementado la cantidad de información disponible y su variedad. Más recientemente, los consumidores pueden interactuar mediante *bots* y otras tecnologías, como la realidad virtual, que les permiten realizar consultas en línea e interactuar con las marcas. El consumidor actual es proactivo y está muy informado.

El contexto actual ofrece grandes oportunidades para las marcas, pero también presenta grandes retos. En un mundo donde los consumidores tienen más poder que nunca, el mercadeo cobra mayor importancia. Además, los ejecutivos de mercadeo deben seguir cumpliendo su función básica: «interpretar las necesidades de los consumidores y presentar una oferta diferenciada que las satisfaga de forma eficiente».

La identificación de las necesidades es la base, y la exposición a los medios electrónicos brinda la oportunidad de acceder a información sobre el comportamiento de las audiencias como nunca antes. El ejecutivo de mercadeo puede valerse no solo de la investigación de mercados tradicional, sino también de un arsenal de herramientas de seguimiento del comportamiento en línea, tanto en sitios de internet como en aplicaciones. Igualmente, se puede apoyar en la tecnología con el propósito de crear valor para esos consumidores.

En un entorno cambiante y de acentuada rivalidad es fácil perder el

foco o congelarse, en lugar de ajustarse al cambio y responder. El mercadeo enfrenta uno de sus mayores retos, por la necesidad de adecuarse al cambio, que impone la tecnología, y la exigencia de demostrar el retorno de su inversión.

¿Cómo enfrentan las empresas los retos que plantean el cambio tecnológico y el mayor acceso a la información por parte de los consumidores? ¿Están dedicando los recursos necesarios? ¿Cómo están distribuyendo su presupuesto de mercadeo para atender esos retos?

La necesidad de medir resultados

Hoy se espera mucho de la función del mercadeo, y se le exige que muestre resultados. Por ello, los ejecutivos del área atribuyen gran importancia al mercadeo analítico y a las mediciones.

Según una encuesta realizada por Gartner (2017), basada en 353 entrevistas con ejecutivos de mercadeo en Estados Unidos y el Reino Unido, el principal rubro del presupuesto de mercadeo se dedica al mercadeo analítico y un 62 por ciento de los entrevistados espera aumentar la inversión en ese rubro. También Nielsen (2018), a partir de 165 entrevistas con ejecutivos de mercadeo en Estados Unidos, reporta que un 79 por ciento espera aumentar su inversión en mercadeo analítico. En América Latina la oportunidad es grande. Según un estudio de Tendencias Digitales y EXMA (2017), basado en treinta entrevistas con ejecutivos de mercadeo, menos de la mitad de los ejecutivos emplean herramientas de mercadeo analítico, lo cual aumentará con el creciente uso de los medios electrónicos.

Es cierto que con la adopción de medios electrónicos aumenta el acceso a los datos de las empresas. Pero mayor acceso a datos no siempre se traduce en mayor inteligencia para tomar decisiones de negocios. El reto es aprender a analizar esos datos y utilizar ese conocimiento para mejorar la propuesta de valor.

Nuevos clientes y clientes actuales

En un contexto competitivo, el dilema consiste en adquirir nuevos clientes para alimentar el crecimiento o crecer con los clientes actuales. Pareciera que, aun cuando la adquisición de clientes es una aspiración natural de las empresas, el foco de la inversión en mercadeo se centra en la retención y el crecimiento de los clientes actuales, con base en el criterio financiero de que cuesta más adquirir un cliente que retenerlo.

Según Gartner (2017) un 37 por ciento del presupuesto de mercado se destina a la adquisición de nuevos clientes y el resto a retención y crecimiento de los clientes actuales. Estas cifras son generales y referidas a grandes corporaciones, que poseen bases de clientes robustas. Ahora bien, las empresas más jóvenes y de menor tamaño (comunes en América Latina) deben invertir en adquisición, si desean aumentar su participación en el mercado. Según Tendencias Digitales y EXMA (2017), un tercio de los ejecutivos latinoamericanos entrevistados tiene como objetivo la captación de prospectos (*leads*).

También es clave evitar una generalización en este aspecto. Los clientes actuales podrían no ser siempre los mejores; es decir, podrían no ser los más rentables y, en algunos casos, la inversión en adquirir nuevos clientes se justifica para mejorar la rentabilidad de la cartera (mediante la captación de clientes con un mayor valor).

¿De dónde provienen los ingresos de tu empresa? ¿Cuán rentables son tus clientes? ¿Cuál es el costo para tu compañía de adquirir un nuevo cliente?

Una tendencia irreversible: mayor inversión en medios digitales

Sin lugar a dudas, la participación de los medios digitales está aumentando en el mercadeo actual. No solamente hay una mayor proporción de consumidores conectados a internet sino que, además,

estos medios tienen un papel más importante en la vida diaria y en los procesos de decisión de compra.

Según Gartner (2017) dos tercios de los ejecutivos de mercadeo planean incrementar su inversión en publicidad digital, a costa de los medios tradicionales (el 63 por ciento declara que disminuirá su inversión). Nielsen (2018) muestra una cifra en la misma dirección: un 82 por ciento de los ejecutivos espera incrementar la participación de los medios digitales en el presupuesto de publicidad. La tendencia en América Latina es similar: un 40 por ciento considera que disminuirá la inversión en medios tradicionales (Tendencias Digitales y EXMA, 2017).

Pero, ¿cuáles medios digitales?

Los medios sociales y la publicidad en motores de búsqueda —Adwords de Google— son los canales digitales más apreciados por los ejecutivos de mercadeo. Según Nielsen, un 79 por ciento considera los medios sociales «extremadamente importantes» y «muy importantes», mientras que los avisos asociados con los términos de búsqueda obtienen 73 por ciento, en la misma pregunta. En la tercera posición se encuentran los videos en internet (63 por ciento), seguidos por los correos electrónicos (59 por ciento).

Estas mediciones incluyen medios digitales asociados con publicidad. Pero no debe obviarse que, en un mercado en crecimiento como el de Latinoamérica, gran parte de las empresas está desarrollando sus propiedades digitales, por lo que los sitios web son importantes, así como la construcción de listas de correos electrónicos.

¿Emplea tu empresa los medios digitales? ¿Con cuál criterio determina la inversión en los diferentes tipos de medios digitales? ¿Cómo puede potenciar el uso conjunto de los medios electrónicos y tradicionales?

Tecnologías para el mercadeo

Las inversiones en tecnologías para el mercadeo (aplicaciones, desarrollos, infraestructura, analítica) crecen

a tasas de dos dígitos, para atender la necesidad de contar con las herramientas necesarias para competir en el mercado actual (Gartner, 2017). Un estudio realizado por Martech muestra que el 53 por ciento de los líderes del área reportó tener personal al frente de la tecnología para el mercadeo y 21 por ciento planea tenerlo en los próximos doce meses (Brinker, 2017). Una consulta similar, realizada por Tendencias Digitales y EXMA (2017) entre ejecutivos latinoamericanos, arrojó que un 42 por ciento posee un recurso en tecnología para el mercadeo y 38 por ciento planea hacerlo el próximo período.

Estas son las cinco principales tecnologías que impactarán el mercadeo en Latinoamérica, ordenadas según la importancia que les atribuyen los ejecutivos de mercadeo:

1. *Big data*. Una de sus principales aplicaciones en el mercadeo es convertir datos crudos en información con sentido que permita conocer más a los clientes, identificar prospectos mejor calificados y facilitar la segmentación y la personalización de los contenidos y la oferta. También es de gran ayuda en la fijación de precios, para calcular la sensibilidad al precio de la demanda.
2. Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR). Estas tecnologías facilitan las narraciones (*storytelling*) y permiten crear mejores experiencias desde los puntos de venta. Gracias a ellas es posible minimizar una de las principales barreras al comercio electrónico: la imposibilidad de ver o tocar los productos.
3. Inteligencia artificial (AI). Esta categoría incluye diversas tecnologías que tienen grandes aplicaciones en el mercadeo, tales como reconocimiento de voz e imágenes, y búsquedas semánticas. Puede utilizarse para desarrollar contenidos a la medida de un usuario específico, incluyendo

las compras programáticas de la publicidad. También son de gran utilidad en la calificación de los prospectos y la predicción de probabilidades de compra y abandono de clientes. Quizás algunas de sus aplicaciones más comunes actualmente sean *marketing automation* y *chatbots*.

4. Internet de las cosas (IoT). Entre sus múltiples oportunidades para el mercadeo y los negocios se destacan tres: 1) aumentar conocimiento de marca (que la marca sea más importante en la vida de los consumidores, al satisfacer necesidades y estar presente en los dispositivos), 2) participar en el proceso de decisión de compra (relacionar mensajes publicitarios con momentos de decisión de compra, mercadeo de aproximación) y 3) investigación de mercados (acceder a información del comportamiento de los consumidores).
5. *Cloud computing*. Este concepto tecnológico se transformó en un modelo de negocios para muchas empresas. Facilita a las empresas pequeñas y medianas el acceso a la tecnología y los servicios requeridos por el mercadeo actual, sin tener que poseer una infraestructura costosa. Es definitivamente de gran utilidad para centralizar datos y facilitar el tratamiento de los clientes de forma integral, no como transacciones individuales. Trabaja en equipo con *big data*. **FI**

REFERENCIAS

- Gartner (2017): «CMO Spend Survey 2017-2018». <https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/digital-marketing/gml4/gml4-cmo-spend-survey.pdf>
- Brinker, S. (2017): «Martech and the modern marketing org (study results)». <https://chiefmartec.com/2017/10/martech-modern-marketing-organizational-structures/>
- Nielsen (2018): «The Nielsen CMO Report 2018». <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ua/docs/nielsen-cmo-report-2018.pdf>
- Tendencias Digitales y EXMA (2017): «Encuesta de ejecutivos de marketing 2017». https://www.carlosjimenez.info/wp-content/uploads/2018/01/EXMAmagazine_03.pdf

Mayor acceso a **datos** no siempre se traduce en mayor inteligencia para tomar decisiones de **negocios**

Dame tus *likes* para mentirte mejor

Luis Ernesto Blanco

Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello

Cada «me gusta» que deja una persona en las redes sociales construye una base de datos acerca de su personalidad, gustos y creencias: el sueño de cualquier dirección de mercadeo.

En agosto de 2018 Facebook anunció que había identificado varias campañas para influir y engañar a personas de todo el mundo: la empresa encontró y eliminó 652 cuentas, páginas y grupos falsos que intentaban propagar desinformación (Frenkel y Fandos, 2018). Esto no es nuevo. Las revelaciones muestran cómo se extiende el uso de Facebook para desinformar y manipular la opinión pública.

¿Cómo llegan esos mensajes a los usuarios? ¿Cómo se propagan a la persona indicada para tener el efecto deseado? En buena medida es una consecuencia de la información que cada persona suministra a la red con su actividad: gustos, miedos y odios.

Producción de información precisa

Entre finales de 2008 e inicios de 2009 Facebook realizó un pequeño ajuste a su interfaz, que cambió de forma definitiva la manera de interactuar con el contenido que se ve dentro y fuera de esta red social: el botón *Like* («me gusta») que está por todos lados y le permite mostrarle al mundo sus preferencias al navegar por internet. Cada «me gusta» que deja en las redes sociales construye una base de datos acerca de su personalidad, gustos y creencias: el sueño de cualquier dirección de mercadeo.

A partir de datos creados en Facebook un grupo de investigadores de las universidades de Cambridge y Stanford construyeron un modelo para evaluar la personalidad. El modelo pretende medir cuán abierto, extrovertido o neurótico puede ser un individuo:

Con base en una muestra de más de 32.000 participantes evaluados mediante el modelo y las respuestas de uno o dos amigos, los investigadores encontraron que, con solo diez me gusta, el modelo era más exacto para precisar una personalidad que lo sería un colega del trabajo de quien se estudia. A partir de setenta me gusta, era más preciso que un amigo o un compañero de apartamento; con 150, más preciso que un familiar, y, con 300, más preciso que la pareja (Collins y Dance, 2018).

El problema no se reduce a datos sobre ubicación geográfica o interés en un artista o un producto. La información disponible tiene potencialmente mayor alcance y utilidad, como la manejada por la empresa Cambridge Analytica durante la campaña de Donald Trump.

En las elecciones de Estados Unidos la consultora de Trump utilizó una aplicación que recopilaba datos: *thisisyourdigitallife*. Global Science Research (la empresa desarrolladora) y Cambridge Analytica pagaron a cientos de miles de usuarios para hacerse pruebas de personalidad y obtener sus datos para uso académico. Alrededor de 270.000 usuarios de Facebook descargaron la aplicación que permitió obtener información sin consentimiento sobre cientos de sus amigos. De manera ingenua, la plataforma dejó vía libre al uso indebido de datos (Sánchez, 2018).

Cambridge Analytica no fue la única que obtuvo datos de los usuarios. Empresas como Samsung, Apple, Microsoft, Blackberry o Amazon obtuvieron información de quienes usan Facebook, sin que esto se aclarara a los usuarios de la red. Estas acciones respondían a acuerdos pactados antes de que existiera la aplicación móvil de Facebook o de que fuera ampliamente usada. Además, existen muchas aplicaciones cuya sesión se inicia con la cuenta de la red social y permanecen activas, tal como se evidencia en la opción «aplicaciones» del menú de configuración (Beres, 2018).

La sección «Noticias» de Facebook ejecuta un algoritmo que promueve el contenido con el que más interactúa el usuario. Los estudios muestran que las emociones negativas —miedo y enojo— son las que crean más interacción, a tal punto que a veces resulta adictiva. Cada comentario y cada «me gusta» proveen una descarga de dopamina y compelen a repetir comportamientos que obtengan la máxima participación. La ecuación es perversa: más odio produce más interacción, lo que trae conduce a nuevas informaciones de odio o temor, para seguir construyendo un perfil preciso de personalidad.

Días difíciles para el pulgar hacia arriba

Facebook es una máquina de hacer dinero. El beneficio operativo de la compañía en los primeros seis meses de 2018 fue de 11.313 millones de dólares, por encima de los 7.729 millones del mismo período del año anterior (Deutsche Welle, 2018). No obstante, hay señales de envejecimiento.

La más emblemática de las redes sociales se encuentra sumida en una profunda crisis de confianza y por primera vez ha perdido audiencia en Europa, uno de sus principales mercados. En los últimos tres meses se han desconectado más de tres millones de usuarios activos diarios, un dato preocupante que coincide con el escándalo de Cambridge Analytica y con la entrada en vigor de las nuevas leyes europeas de privacidad que fueron los detonantes para que a finales de julio las acciones de Facebook cayeran más de 18 por ciento.

La que alguna vez fue la empresa más ágil de su generación, capaz de adaptarse a todos los desafíos, hoy parece no tener respuesta clara y precisa contra la desinformación y los riesgos de seguridad digital de sus usuarios. Hasta ahora sus portavoces lucen erráticos y sin capacidad para establecer reglas de discurso para miles de millones de personas. **■**

REFERENCIAS

- Beres, D. (2018): «How to see all the weird apps that can access your data on Facebook». Mashable. <https://mashable.com/2018/03/17/facebook-how-to-turn-off-app-data-sharing/#5r31Ige8vgqL>
- Collins, K. y Dance, G. (2018): «Los secretos que guardan tus me gusta». *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2018/03/23/facebook-cambridge-analytica-me-gusta/>
- Deutsche Welle (2018): «Facebook cae en Wall Street tras escándalo de datos». Deutsche Welle, 26 de julio. <https://www.dw.com/es/facebook-cae-en-wall-street-tras-esc%C3%A1ndalo-de-datos/a-44828229>
- Frenkel, S. y Fandos, N. (2018): «Facebook revela campañas que pretendían crear discordia en el mundo». *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2018/08/23/facebook-paginas-falsas/>
- Sánchez, J. (2018): «Cómo se «robaron» 50 millones de perfiles a Facebook para hacer de Trump el presidente de EE.UU.». ABC. https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-como-robaron-50-millones-perfiles-facebook-para-hacer-trump-presidente-eeuu-201803191057_noticia.html

Pocos inventos en América Latina

Fabiana Culshaw

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

A pesar de los esfuerzos, y salvo excepciones, los desarrollos tecnológicos e inventos en América Latina no son suficientes para salir adelante. En los últimos años se ha reducido el número de solicitudes de registros de patentes.

América Latina está rezagada en cuanto a patentes de invención, en comparación con países europeos, asiáticos y Estados Unidos. Según el estudio Latinestadísticas, en 2017 se registraron 58.931 solicitudes de patentes: 4,8 por ciento menos que en 2016. La reducción viene ocurriendo desde años anteriores, en forma progresiva, con altibajos. La realidad es que las inversiones y la dedicación para crear inventos son insuficientes.

Las empresas líderes son, por lo general, las que producen investigaciones y desarrollos tecnológicos en áreas tan diversas como energía, agroindustria, farmacéutica, entre otras. Pero últimamente las universidades están «tomando la posta» y han firmado acuerdos con empresas privadas y públicas para investigaciones conjuntas. Aun así, la región no termina de repuntar.

Otra realidad refleja que los científicos e investigadores prefieren trabajar fuera de la región. Suelen establecerse en Estados Unidos y Europa, porque allí cuentan con mayores recursos y garantías que les son negadas en sus países de origen.

Comparación global

En los reportes del Índice Mundial de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), los líderes en innovación son Estados Unidos, Suiza, Países Bajos, Suecia, Reino Unido y Singapur. La novedad de este año es China, que irrumpió como una de las economías más innovadoras del mundo.

Lo deseable es que los países inviertan al menos dos por ciento de su producto interno bruto (PIB) en ciencia

y tecnología; muchos lo hacen, e incluso más, como Finlandia e Israel. También los países del este asiático se están destacando en los montos que desembolsan en ese reglón, como Corea del Sur, China y Japón.

La inversión en investigación y desarrollo de Corea del Sur llega a cuatro por ciento de su PIB. China se ha propuesto llegar a ser líder en robótica, viajes espaciales, biotecnología, inteligencia artificial y más. Ese país ha avanzado en todas las áreas y, con el tiempo, ha aumentado considerablemente el número de patentes.

El estudio de OMPI 2018 revela otro dato interesante: las inversiones mundiales en nuevas fuentes de energía son iguales o mayores que las de años anteriores, pero las patentes en esa área se han estacionado o declinado levemente. El descenso más pronunciado se observó en energía solar, eólica y combustibles. Lo que ha crecido es la invención en tecnologías de conservación de energía y transportes sin contaminación.

En 2016 batieron récord las solicitudes internacionales de patentes, con un total de 233.000. Estados Unidos fue líder con 24,3 por ciento, mientras que América Latina solo registró 62.839. Frente a ese panorama, la OMPI concluyó que en la región latinoamericana es «mediocre la progresión de investigación y desarrollo». La situación de este año se mantiene similar.

Líderes en América Latina

En el alicaído panorama regional, Brasil y México tienen mayores solicitudes de patentes, algo cónsono con el tamaño de sus economías. En 2017 se registraron

28.667 solicitudes provenientes de Brasil, lo que coloca a esa nación como la más innovadora de la región. Entre los mayores solicitantes están las universidades de San Pablo, Católica de Pernambuco y la de Minas Gerais. México, por su parte, registró 17.184 solicitudes de patentes en 2017, la mayoría de los sectores químico y farmacéutico. Le siguen muy de lejos Argentina, Chile y Colombia.

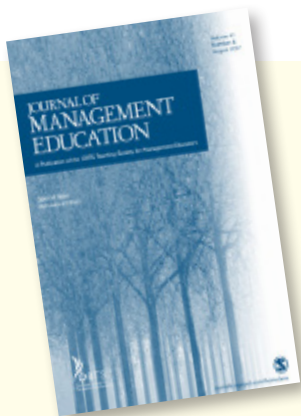
El caso venezolano

Las solicitudes de patentes de Venezuela sumaron 1.602 en el año 2014 y fueron reduciéndose hasta llegar a 499 al cierre de 2017, según Latinestadísticas. La cifra se refiere exclusivamente a solicitudes, porque desde hace más de una década no se otorgan certificados al país. Esto se debe a que, para el gobierno de Venezuela, el sistema de propiedad intelectual monopoliza el libre derecho a la producción y a la generación de ingresos, si bien en casi todo el mundo las patentes son vistas como las bases de la innovación tecnológica y el desarrollo.

Durante una época Venezuela fue ejemplo en cuanto a patentes relacionadas con la industria petrolera. Hoy es uno de los países menos avanzados en esta materia. Además, muchos investigadores se han ido del país y los frutos de sus creaciones se ven en el exterior.

Es de esperar que América Latina supere su rezago y se acerque al grado de desarrollo tecnológico alcanzado por los países avanzados, que se destaque como creadora independiente no como mera consumidora. Muchas organizaciones regionales, gobiernos y empresas privadas apuestan a ello. El desafío es grande. Más aún para Venezuela. ■

Las **inversiones** mundiales en nuevas fuentes de energía son iguales o mayores que las de años anteriores, pero las **patentes** en esa área se han estacionado o declinado levemente



ÉTICA CONDUCTUAL: APORTES PARA LA ENSEÑANZA DE ÉTICA EN LA GERENCIA

Journal of Management Education. Vol. 41. No. 4. 2017. Special issue: behavioral ethics.

JOSÉ MALAVÉ / Profesor del IESA y editor de Debates IESA.

La expresión «ética conductual» ha venido adquiriendo un significado preciso y compartido, al menos en el ámbito académico. Denota un programa de investigación que aplica teorías y métodos de la psicología, con apoyo de la neurociencia en algunos casos, para entender cómo se comporta la gente cuando enfrenta dilemas éticos. Otra pregunta, más específica, interesante e inquietante, es por qué algunas personas —normales, sanas, incluso buenas personas— cometen actos inmorales, violan reglas éticas, sin darse cuenta, o se percatan cuando es muy tarde. El enfoque conductual intenta explicar cómo se comporta la gente, no cómo debería comportarse (tiene un sentido descriptivo más que prescriptivo), y ha conducido a una convicción creciente: cualquier persona, sometida a ciertos procesos e influencias, puede caer en un barranco moral. Esto deslinda la ética conductual del campo de la psicopatología, si bien algunos casos merecen ser remitidos.

La revista *Journal of Management Education (JME)* ha dedicado un número especial a la ética conductual, con el propósito de llamar la atención hacia la necesidad de aplicar el conocimiento derivado de la investigación a la educación de los gerentes. Si alguna profesión ha estado sometida al escrutinio —y el escarnio— público, con mayor intensidad desde el comienzo de este siglo, ha sido la gerencia. Cada nuevo escándalo termina poniendo el énfasis en la deficiencia moral de los gerentes y de las escuelas donde se formaron. Sin que existan pruebas concluyentes de si los podridos son los barriles o las manzanas, las escuelas de gerencia están sometidas a exigencias crecientes —especialmente de las agencias acreditadoras— para asegurar que sean capaces de formar gerentes y líderes responsables. Este número de *JME* reúne un conjunto de artículos que presentan diversas perspectivas y experiencias pedagógicas, en los cuales se puede apreciar

la pertinencia de aplicar el conocimiento de la ética conductual a la enseñanza de la ética; sobre todo, en vista de la insuficiencia reconocida del enfoque puramente prescriptivo o normativo.

Jacob Park y Priscilla Elsass, en su introducción como editores del número, destacan el interés de entender los cambios en la enseñanza de la ética en escuelas de gerencia, impulsados por el «paradigma emergente» de la ética conductual. Específicamente, dado que las personas pueden cometer actos inmorales sin percatarse de ello —debido a sesgos, puntos ciegos y procesos subconscientes— es necesario encontrar maneras de enseñar a los estudiantes a reconocer esas influencias al enfrentar dilemas éticos. El propósito es promover la reflexión en los gerentes, incluso después de egresar de sus programas de estudio, para lo cual es necesario reforzar competencias a lo largo de sus carreras mediante cursos de educación ejecutiva.

Eugene Soltes, para preparar su libro *Why they do it: inside the mind of the white-collar criminal* (Nueva York: PublicAffairs, 2016), llevó a cabo entrevistas con casi cincuenta renombrados convictos, tales como Bernie Madoff, Andrew Fastow o Dennis Kozlowski. Entre otros, un hallazgo interesante de este estudio fue que muchos de estos criminales presentaban sus fechorías como soluciones a problemas que encontraban en sus trabajos, resultantes de la combinación de presión y responsabilidad por «los números» que les hacían olvidar la ética. Con base en su experiencia, Soltes pone el énfasis en la necesidad de asegurar que la educación de los gerentes proporcione herramientas para enfrentar las situaciones típicas de su trabajo; así como a un deportista se le entrena en las mismas condiciones a las que será sometido en la competencia. Su contribución para este número de *JME* precisa tres recomendaciones: incorporar contenidos éticos a la enseñanza de los aspectos medulares de la gerencia, culti-

var humildad en los participantes —más que confianza en sí mismos, para combatir el sesgo que impide percibir el riesgo moral— y asegurar oportunidades para el reforzamiento posterior de la enseñanza recibida.

El artículo de Mary Gentile aporta una forma de responder a la inquietud manifestada por Soltes. Su propuesta pedagógica, «dar voz a los valores» (GVV, por sus siglas en inglés), constituye un enfoque innovador para el desarrollo de liderazgo impulsado por valores en la formación de gerentes. Si bien la integración de la ética conductual a los tradicionales esfuerzos para la enseñanza de ética permite desarrollar Atención a los procesos psicológicos que las personas pueden experimentar y Análisis de los impactos de esos procesos en sus decisiones y las de otros, GVV aporta una tercera «A»: Acción (según la idea de que la práctica puede ejercer una poderosa influencia en la conducta). Por ejemplo, a diferencia de la discusión de caso tradicional, que llega hasta la decisión (¿qué hacer en una situación particular?), este enfoque añadiría una exploración posdecisión, mediante preguntas acerca de lo que el protagonista ha decidido hacer: cómo logrará hacerlo, qué debería comunicar, a quién, en cuál secuencia, cuáles objeciones enfrentará, cómo responderá, qué información necesita recoger, cómo encuadrará la situación para convencer a los actores relevantes, etc. Lo importante, insiste Gentile, es que en esta discusión los estudiantes utilicen el lenguaje del problema concreto de negocio y las lecciones gerenciales sobre el tema, no reflexiones filosóficas o prédicas morales. Así desarrollarán su comprensión de las situaciones que encontrarán en la práctica y los modos de enfrentarlas. Gentile presenta la diversidad de aplicaciones del enfoque GVV para la formación ética de gerentes como una forma de utilizar el conocimiento aportado por la ética conductual a la comprensión de cuándo, cómo y por qué la gente actúa

de acuerdo (o no) con sus valores y estándares éticos, para ayudar a los gerentes a encontrar modos de trabajar y vivir que no los contradigan.

Offstein, Dufresne y Childers buscaron lecciones en la academia militar estadounidense de West Point, cuya misión es formar «líderes de carácter» con énfasis en honor e integridad (aparte de exigentes estándares de desempeño), que pudieran ayudar a moldear la conducta ética de los gerentes. Para ello emprendieron un proyecto de investigación cualitativa durante dos años, con un enfoque antropológico, que incluyó entrevistas, revisión de documentos y asistencia a clases y sesiones de entrenamiento. El conocimiento de la ética conductual ha desempeñado un papel importante en la transformación del ejército burocrático y lento de la «Guerra Fría» en uno más ágil y emprendedor en respuesta a la guerra global contra el terror. Esto se tradujo, para la formación de cadetes de West Point, en un cambio de énfasis: de disciplina a desarrollo de conducta ética. El nuevo modelo de desarrollo se basa en talleres y reflexión para fomentar la atención concienzuda a la ética conductual. Esto no significa que se haya abandonado la severidad de las consecuencias de violaciones de normas; de hecho, un cadete podría ser expulsado por cometer plagio, hacer trampa o compartir materiales en un examen, usar una identificación falsa en un bar e incluso mentir en la formación matutina acerca de haberse cepillado los dientes.

Un enfoque estricto envía una señal clara al estudiante de la importancia atribuida a la ética; mientras que otro más laxo, en el que se diluya la consecuencia de la transgresión, podría crear expectativas de que el mercado reaccionará de un modo similar (un mundo donde la ética puede ser desplazada por un análisis costo-beneficio). De todos modos, el castigo se considera la opción menos preferida, ante una falla del modelo de desarrollo que sigue marcando la misión en la formación del estudiante. Quizá la lección más importante de la experiencia de West Point se refiere al papel del profesor como modelo para el estudiante: para influir en la conducta moral del estudiante, debe encarnar los exigentes estándares éticos que aplica a otros y explicar las implicaciones éticas de sus decisiones cotidianas (por ejemplo, la injusticia que implica conceder a un estudiante una prórroga para entregar un trabajo). Aunque los autores insisten en que no proponen que la educación de gerentes adopte un modelo militar, sí recomiendan mirar con cierta

apertura las prácticas pedagógicas de una institución como West Point.

Para Mark Schwartz quienes enseñan ética en los negocios necesitan el conocimiento de la ética conductual, con el fin de asegurar que sus estudiantes adquieran habilidad para reconocer dilemas éticos y actuar apropiadamente. Schwartz ofrece un conjunto de ejercicios y herramientas pedagógicas para ayudar a los gerentes a entender qué puede impedirles tomar decisiones y actuar éticamente. En el modelo de cuatro componentes de la moralidad de James Rest (*Moral development*, Nueva York: Praeger, 1986) —percatación, juicio, intención y conducta— encuentra un marco de referencia adecuado para identificar los impedimentos que deben superar: encuadre inadecuado que impide la percatación moral, sesgos cognoscitivos y tendencias psicológicas que entorpecen el juicio moral y racionalizaciones que obstruyen la vía de los juicios morales a las intenciones y conductas apropiadas. Para enfrentar cada impedimento, Schwartz propone las siguientes técnicas pedagógicas: diario ético (que los estudiantes registren al menos una situación ética que enfrenten cada semana a lo largo del curso, para analizar problemas de percatación), dilema ético (los estudiantes presentan un

tivas y sociales (particularmente, interacciones sociales y señales del contexto) en sus conductas morales. Para ello propone incluir la práctica del aprendizaje reflexivo en la enseñanza de ética en los negocios y, en general, a lo largo de la formación del gerente. La bibliografía en temas tales como intuición moral, alerta moral, coraje moral y liderazgo ético confirma que la formación ética necesita ir más allá de la aplicación de marcos racionales para el proceso de decisión: existe una brecha entre saber cuál es la opción correcta éticamente y hacer lo correcto en la situación concreta.

La estrategia pedagógica de aprendizaje reflexivo ofrece un modo de aumentar el grado de alerta moral, entender los procesos cognoscitivos y mejorar la percepción de asuntos morales en la experiencia cotidiana; además, cuando se lleva a cabo en grupos, permite discutir señales sociales y restricciones morales, con lo cual se desarrolla la función argumentativa del razonamiento. Por ejemplo, se ha encontrado que la reflexión en grupos permite a los estudiantes identificar rutinas defensivas que bloquean el cuestionamiento de creencias. Hedberg describe ejemplos de formas de introducir el aprendizaje reflexivo —ejercicios tanto individuales como colectivos— en

Si alguna profesión ha estado sometida al escrutinio —y el escarnio— público, con mayor intensidad desde el comienzo de este siglo, ha sido la gerencia

dilema que enfrentaron en sus trabajos, para discutir en clase posibles problemas de encuadre, sesgos y racionalizaciones) y el enfoque GVV desarrollado por Gentile (para ayudar a la transición de decisiones a conductas). También recomienda la discusión de películas que muestren aspectos de la ética conductual (procesos psicológicos que conducen a diversas formas de actos inmorales). El autor reconoce la necesidad de seguir practicando y explorando estrategias de enseñanza para superar limitaciones de su enfoque actual: foco en el individuo más que en la organización y en impedimentos más que en otros aspectos del proceso de decisión. Además, su análisis se basa en un modelo racionalista (el de Rest) que resulta incompleto, en vista de los hallazgos que ponen al descubierto el papel de intuiciones y emociones en el juicio moral.

El aporte de Patricia Hedberg se refiere, precisamente, a la necesidad de desarrollar destrezas de los estudiantes para reconocer influencias emocionales, intuitivas

de gerentes y reconoce que no es una tarea sencilla para los facilitadores: requiere tiempo, esfuerzos y destrezas. Quizá lo más importante sea crear un clima seguro, de respeto mutuo, en el cual los estudiantes estén dispuestos a experimentar y asumir riesgos. Si, como indica la investigación, muchas decisiones morales se toman de manera intuitiva, sin mayor deliberación consciente, es necesario encontrar maneras de exponer y modificar esas creencias que dan forma a la intuición moral.

Tomlin, Metzger, Bradley-Geist y Gonzalez-Padron reconocieron también la importancia de la reflexión del estudiante (más que el aprendizaje de principios éticos abstractos) y las intervenciones éticas oportunas en contexto. Su contribución se centró en la utilidad de los conceptos de la psicología social para mejorar la enseñanza de ética; específicamente, el concepto de sesgo de punto ciego (BBS, por sus siglas en inglés), descrito por Pronin, Lin y Ross («The bias blind

spot», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002). Este sesgo consiste en una incapacidad de la persona para percibir el sesgo propio, pero puede identificarlo fácilmente en otras. Por eso los autores lo califican de «metasesgo» de autopercepción: «un sesgo acerca del grado en que estamos sesgados» (p. 543). Por ejemplo, los estudiantes pueden considerar irrelevante el entrenamiento en ética, por no reconocer que pueden ser vulnerables a sesgos. El propósito es, entonces, diseñar intervenciones frecuentes (entrenamiento en contexto con proyectos reales de innovación) para reducir ese sesgo (recordar a los estudiantes que existen trampas psicológicas y que pueden caer en ellas), en lugar de entrenamiento basado en temas generales sobre la ética. Los autores reconocen las limitaciones de los datos recogidos para mostrar pruebas de la reducción de BBS: cualitativos y limitados a la experiencia de un equipo. En su descargo puede argumentarse que su trabajo abre una ventana para el desarrollo de una línea de investigación que acompañe el diseño de su estrategia pedagógica.

El artículo de Diane Baker centra la atención en la influencia de una emoción —la empatía— en el proceso de decisión moral, con frecuencia de manera inconsciente, y, por lo tanto, la necesidad de desarrollar estrategias de instrucción que preparen a los estudiantes para las situaciones que enfrenten: mejorar su percepción del contexto psicosocial y evaluar las consecuencias de sus decisiones. De acuerdo con la bibliografía sobre el tema, la autora reconoce dos componentes de la empatía: cognoscitivo (saber cómo se siente otra persona, también llamado adopción de perspectiva) y afectivo (sentir interés o afinidad hacia otra persona, también llamado interés empático). La investigación ha mostrado que la empatía tiene un efecto positivo, consciente o inconsciente, en las actitudes hacia otros, pero esto no garantiza una conducta éticamente correcta. Además, diversos estudios han mostrado que los estudiantes de negocios atribuyen menor importancia a la empatía que a otros rasgos y obtienen menores puntajes que los de otras profesiones en escalas que miden empatía.

La autora cita diversos estudios según los cuales es posible cambiar tendencias empáticas mediante la educación; de allí su interés en diseñar experiencias que fomenten la empatía entre los estudiantes de negocios y estimulen la búsqueda de mejores soluciones para los afectados por sus decisiones. Cualquier actividad que despierte empatía abre una oportunidad

para que profesores y estudiantes reconozcan que las emociones pueden influir en sus decisiones. Baker diseñó un ejercicio de recursos humanos (específicamente, sobre decisiones salariales), en el cual los estudiantes debían comparar el presupuesto del hogar de una persona con salario mínimo con el del presidente de una gran compañía. El propósito era que los estudiantes pensarán en el problema de la compensación desde dos perspectivas —la de la empresa y la de un trabajador de escaso ingreso— y en cómo sus decisiones afectarían la calidad de vida de otras personas. La autora concluye que es posible fomentar la adopción de perspectivas, mejorar el reconocimiento de emociones e inducir una evaluación más concienzuda de dilemas éticos, mediante las experiencias educativas apropiadas.

O'Brien, Wittmer y Ebrahimi distinguen dos aspectos de la ética conductual —como ciencia y como práctica— y describen un curso de ética en los negocios enriquecido con un proyecto de aprendizaje-servicio (*service learning*), que mezcla elementos prescriptivos y descriptivos. La evaluación del curso, mediante un ensayo de reflexión, indicó que más del noventa por ciento de los estudiantes estableció conexiones entre los temas del curso y la experiencia del proyecto, lo cual muestra su eficacia para la enseñanza de la ética conductual y contribuye al cumplimiento de los requisitos de asegurar aprendizaje (*assurance of learning*) de la Asociación para el Avance de las Escuelas Universitarias de Negocios (AACSB, por sus siglas en inglés), organización acreditadora de las escuelas de gerencia. Lo novedoso de este aporte es la distinción entre ética conductual como ciencia (entender, explicar y predecir fenómenos) y como práctica, que consiste en aplicar ese conocimiento para tomar mejores decisiones o diseñar mejores organizaciones. Usualmente se enseña la ciencia y se deja la práctica para la carrera futura del estudiante, con la esperanza de que haga el mejor uso de ese conocimiento. Por ello, los autores proponen la adopción del aprendizaje-servicio como enfoque pedagógico (incorporar el trabajo comunitario en el programa de estudio que brinde una experiencia del mundo real a los estudiantes), para incluir la dimensión práctica de la ética conductual en la enseñanza. La mayoría de los estudiantes resultó competente o muy competente en reflexionar sobre la experiencia y conectarla con los temas del curso (aplicación de la ciencia).

Las iniciativas y propuestas presentadas en este número de *JME* muestran,

efectivamente, la pertinencia y la necesidad de entender cómo tienden a comportarse los gerentes en situaciones apremiantes, que desafían sus convicciones y su carácter, para incorporar esa comprensión a la educación del gerente en distintas etapas de su carrera (mediante programas de maestría y educación ejecutiva). Hay consenso en que no basta con un enfoque descriptivo y en que es necesario mezclar el conocimiento de la ética conductual con una discusión razonada de los aspectos normativos; al menos, es necesario identificar con claridad en que consisten los comportamientos inmorales y las transgresiones de la ética. Desde el punto de vista pedagógico puede utilizarse una variedad de estrategias y técnicas: discusión de casos, dinámicas de grupos, juegos, experimentos basados en escenarios, proyectos de campo, uso de materiales audiovisuales, entre otras. Lo importante es que los participantes puedan vivir experiencias que les permitan contrastar pareceres, revisar creencias y percatarse de los sesgos propios y ajenos. Está claro que la enseñanza de la ética no puede reducirse a la transmisión y asimilación de conceptos, teorías y reglas, como tareas puramente cognoscitivas. Si algo ha mostrado la investigación en ética conductual es el papel de las emociones en la formación de intuiciones y juicios morales que tienen un gran impacto en decisiones y acciones; de allí la importancia de la vivencia de situaciones que requieran expresar juicios y tomar decisiones frente a otras personas, argumentando en contra o a favor de sus creencias. ■

REFERENCIAS

- J. Park y P. Elsass: «Behavioral ethics and the new landscape in ethics pedagogy in management education» (pp. 447-454).
- E. Soltes: «Teaching versus living: managerial decision making in the gray» (pp. 455-468).
- M. C. Gentile: «Giving voice to values: a pedagogy for behavioral ethics» (pp. 469-479).
- E. Offstein, R. Dufresne y J. Childers: «Novel lessons on behavioral ethics from the U.S. Military Academy at West Point» (pp. 480-496).
- M. Schwartz: «Teaching behavioral ethics: overcoming the key impediments to ethical behavior» (pp. 497-513).
- P. Hedberg: «Guiding moral behavior through a reflective learning practice» (pp. 514-538).
- K. Tomlin, M. Metzger, J. Bradley-Geist y T. Gonzalez-Padron: «Are students blind to their ethical blind spots? An exploration of why ethics education should focus on self-perception biases» (pp. 539-574).
- D. Baker: «Teaching empathy and ethical decision making in business schools» (pp. 575-598).
- K. O'Brien, D. Wittmer y B. Ebrahimi: «Behavioral ethics in practice: integrating service learning into a graduate business ethics course» (pp. 599-616).

CEAUSESCU EN CARÁCAS:

ESTAMPAS PARA UN ÁLBUM DEL SOCIALISMO VENEZOLANO (1969-1999)

Tomás Straka

Pasar de ser la vitrina de Occidente en el Caribe durante la Guerra Fría a proclamar el socialismo en el siglo XXI hace de Venezuela uno de los casos más inusuales de la historia. Los hombres y las mujeres que impulsaron esa vuelta al socialismo fueron, paradójicamente, hijos de la Gran Venezuela.

LAS HISTORIAS de la contemporaneidad pueden contarse con fotografías. Con cada una es posible formar un álbum —las libretas de antaño o los digitales de hoy— que muestren sus distintos episodios, captados en instantes de los cuales extraer un signo, una clave, de su sentido general. Una de las más singulares de esas historias contemporáneas es la de Venezuela, que pasó de ser un gran éxito de Occidente durante la Guerra Fría, inesperadamente, adoptar el socialismo cuando el resto del mundo lo abandonaba. El álbum con sus retratos puede ayudarnos a entender ese tránsito tan inusual.

La democracia venezolana y su veloz derrota de la guerrilla en apenas cinco años, acaso la más rápida del mundo, vio cómo muchos de esos guerrilleros, pero sobre todo sus banderas, tomaron el poder treinta años después de haber sido pacificados. Explicar cómo eso fue posible es pertinente para entender no solo a Venezuela sino también, en términos más amplios, al movimiento pendular en-

tre el liberalismo y formas distintas de intervencionismo, democracia y autoritarismo, con el que parecen moverse muchas sociedades.

En el caso venezolano hay muchas explicaciones sobre las razones para que una sociedad, acostumbrada a un gran paternalismo y la bonanza petrolera, prefiriera en los años noventa votar por Chávez a asumir los costos de una reforma económica. Pero siempre queda la pregunta de por qué la dirigencia empujó las cosas hacia un camino mucho más radical que el resto de los gobiernos de izquierda que entonces tomaron el poder en la región. Descartando que la gran bonanza petrolera de 2004 a 2008 hizo a los chavistas más audaces (¿o irresponsables?) que a Rafael Correa o a Evo Morales, el efecto de las creencias que tenían —y muchos tienen aún— en sus cabezas es insoslayable. Vistas las cosas desde la perspectiva del colapso económico que ha vivido Venezuela desde 2017, y en comparación con los de todos los países comunistas que no hicieron reformas al estilo de China,

cabe preguntarse cómo Chávez, o Jorge Giordani, arquitecto del modelo, o toda el ala izquierda del chavismo, pudieron haber concluido que el modelo socialista delineado en el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista, Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, sería sostenible a la larga.

Revisar algunos episodios del álbum de la izquierda comunista venezolana, entre la derrota guerrillera y su llegada al poder, delinea algunas respuestas. La primera, que parece de Perogrullo, es que nunca dejaron de creer en el socialismo, ni siquiera después de la Perestroika, y solo esperaban una oportunidad. Pero a partir de allí, ya como problema intelectual, surgen otras dudas: ¿por qué siguieron creyendo, a pesar de la evidencias en contra? Hay que admitir que el socialismo bolivariano no es exactamente el socialismo real. Ni en sus propuestas más radicales llega tan lejos como los modelos yugoslavo y húngaro, por nombrar dos de los más «liberales» del Bloque Soviético. Pero aun así

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello e individuo de número de la Academia Nacional de la Historia.

cabe preguntarse cómo se les ocurrió aplicar una versión, por «liberalizada» que fuera, de algo parecido al modelo yugoslavo —se comenzó hablando de cooperativas— cuando todo indicaba que era un modelo sin remedio, sin posibilidad de salvarse con ningún tipo ajuste.

Una hipótesis inicial, no excluyente de otras, es que los treinta años que van de la pacificación a la toma del poder por Chávez, esos años de bonanza y libertad que se conocen como la Gran Venezuela (1973-1983) y los de crisis que le siguieron (1983-1998), ofrecieron oportunidades extraordinariamente favorables para formar comunistas. No eran venezolanos comunes, resentidos por el empobrecimiento de los años ochenta y noventa, que soñaron con un mesías que desde

no fue la mayoría, ni en esos casos sus creadores se sustrajeron, excepciones aparte, de ese tipo de venezolano de la segunda mitad del siglo XX que podría definirse como el «comunista ta'barato, dame dos». Precisamente, el que administró, a pesar de que nada lo preparó para ser administrador, el segundo gran auge petrolero, el de 2003 a 2008.

Para el álbum de aquellos comunistas «ta'barato» basta con un grupo más bien pequeño de imágenes. La primera es una fotografía de dos parejas presidenciales. Están posando en el Palacio de Miraflores, en septiembre de 1973. A la izquierda aparecen Nicolae y Elena Ceaușescu y a la derecha están Rafael Caldera y Alicia Pietri de Caldera. Detrás de ellos se encuentran unos oficiales de la Casa Militar y un

Esta primera foto puede hallarse en Internet de forma relativamente fácil; en particular, se recomiendan las páginas Comunismul în România y la Fototeca en Línea del Comunismo Rumano, del Instituto para la Investigación de los Crímenes del Comunismo en Rumania. La foto manifiesta esa reconciliación del Estado que acababa de derrotar a la guerrilla con el campo comunista, que llegó a su punto culminante con el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con Cuba en 1974. Por supuesto, tampoco puede estirarse esta foto más allá de sus justos límites. Ni Caldera apartó esencialmente a Venezuela de Occidente ni la visita de Ceaușescu se limitó a Caracas. Fue una gira por toda América Latina que incluyó a Cuba, Costa Rica, Colombia, Ecuador y Perú. Chile estaba en la agenda, pero se atravesó el golpe del 11 de septiembre. Al año siguiente, en otro viaje, la pareja Ceaușescu visitó Argentina.

La cortesía que se aprecia en las dos parejas presidenciales dibuja la atmósfera de la pacificación guerrillera. Excarcelados, retornados de sus exilios dorados —política iniciada por un Leoni generalmente desacreditado como «asesino» por la izquierda— o incorporados a la vida civil, la mayor parte de aquellos guerrilleros tendría un ambiente pacífico para seguir su vida. Hay que admitir que muchos se volvieron sinceros demócratas, como Teodoro Petkoff o Américo Martín; pero otros buscaron el modo de continuar con su proyecto. El mundo universitario resultó el entorno ideal —aunque no el único— para ello.

La segunda fotografía apareció inicialmente en el número 20 de la *Gaceta de Pedagogía*, de marzo de 1972. En esta publicación del Instituto Pedagógico de Caracas, destinada a difundir avances de la pedagogía entre los educadores del país, se ve en su página 111 una nota ilustrada con una foto de la visita que la doctora Didina de Barbulescu, esposa del embajador rumano en Venezuela, dispensó al Departamento de Pedagogía de la institución. Barbulescu era pedagoga —en Internet aparece un par de trabajos de pedagogía comparada firmados por una persona del mismo nombre, muy probablemente ella— y quería establecer convenios de intercambio con el Pedagógico. Para entonces ya había comenzado la ofensiva diplomática de Ceaușescu en Latinoamérica, se había firmado un acuerdo de Cooperación Cultural y Científica entre los dos países en 1970 y, con su gira del

En el caso venezolano hay muchas explicaciones sobre las razones para que una sociedad, acostumbrada a un gran paternalismo y la bonanza petrolera, prefiriera en los años noventa votar por Chávez a asumir los costos de una reforma económica

el Estado les rescatara su estándar de vida, sino comunistas doctrinalmente formados, refractarios incluso a la Caída del Muro de Berlín, al menos en lo esencial.

Entre las múltiples formas felices y despreocupadas de vivir la Gran Venezuela hubo una que no se ha estudiado, pero resultó muy importante: la del comunista venezolano que vivió sin grandes peligros (aunque había algunos si pasaba ciertos límites), en las universidades e instituciones culturales, con sueldos o ayudas de un Estado que no le exigía lealtad política, que podía incluso participar en el sistema con sus partidos y escribir tesis o filmar películas antisistema, conseguir recursos para editar sus libros, hallar buenas becas para estudiar en Europa Oriental o, mejor, en Francia. Sobre todo, el comunista venezolano contaba con bolívares sobrevaluados con los cuales comprar sus libros, beber abundante whisky en las tascas de la bohemia caraqueña o de cualquier ciudad donde hubiera una, viajar a Europa y no pocas veces a China, y allí invitar a sus camaradas a brindar por la Revolución. Sería injusto decir que, al menos en el caso de los académicos, artistas e intelectuales, no dejaron algunos aportes valiosos. Hubo obras de artes plásticas, teatro, novelas, música, estudios sociales, cuyo lugar en la cultura es difícil de regatear. Pero

cuadro, que en la toma está cortado por la mitad, pero que parece ser de Simón Bolívar. En aquel tiempo, Ceaușescu era visto como renovador del comunismo. Un patriota, celoso del exceso de control soviético sobre los países de Europa Oriental, un antiestalinista que había sido la única voz disidente contra la invasión a Checoslovaquia en 1968, un líder que buscaba un camino propio, más o menos al estilo de Tito. Coqueteaba con Occidente, con China y con Corea del Norte. Incorporó a Rumania al Fondo Monetario Internacional y recibió nada más y nada menos que a Richard Nixon en Bucarest. Era, entonces, de buen tono, muy progresista, retratarse con él. Rafael Caldera, por su parte, había roto con la Doctrina Betancourt y llevaba adelante su propia *realpolitik* con los dictadores latinoamericanos y los países comunistas. Tras la derrota de la guerrilla comunista, creyó que era el momento de desembarazarse de la estrecha alianza con Estados Unidos y buscar una posición más clara de no alineado. Eso implicó una versión vernácula de la *ostpolitik* en la que se abrieron embajadas y se firmaron convenios. Aunque en el caso particular de las relaciones entre Venezuela y Rumania la medida fue tomada por Raúl Leoni en enero de 1969, el encuentro entre Caldera y Ceaușescu era solo cuestión de tiempo.

año siguiente, se estableció una Comisión Mixta Rumano-Venezolana (hubo otras en la región, como la Rumano-Peruana), un Acuerdo de Cooperación Económica e Industrial y un Convenio Básico de Cooperación Tecnológica. La visita de Barbulescu puede considerarse dentro de este marco y, de hecho, al Pedagógico llegaron algunos profesores rumanos, aunque el autor desconoce bajo qué figura lo hicieron. En cualquier caso, no es necesario sobredimensionar la importancia de Rumania, escogida acá por el azar de haber dado con dos fotografías especialmente representativas, sino usarla como muestra de algo que en el caso de Cuba y la URSS fue infinitamente más amplio.

Becas e intercambios de profesores, que para el resto de la sociedad venezolana solo se hicieron claros después de la llegada de Hugo Chávez al poder, fueron un asunto constante desde la década de 1970. Todos los venezolanos «ta'barato» eran grandes viajeros, cosa que no solo no excluía a los comunistas sino que solía tenerlos en primera fila. Como el whisky y la ropa de moda, también se importaban los libros de editoriales como Grijalbo (¡aquellos manuales de la Colección 70! ¡Vaya nombre que expresa una época!) o Progreso, de uso cotidiano en las aulas. Es imposible pensar que eso no haya tenido influencia en el socialismo bolivariano; sobre todo en lo que pasó con las personas formadas en centros educativos producidos por la masificación, pero sin demasiado orden. En efecto, la masificación de liceos e institutos universitarios no siempre fue acompañada de personal suficientemente capacitado para gestionarla.

En el Pedagógico de la década de los noventa se estudiaba a Aleksei Leontiev y a Alexander Luria; aunque, sorprendentemente, sin Lev Vygotsky ni mucho menos con referencia a lo muy mal que les había ido con el estalinismo. Estudiarlos no tiene nada particular, sobre todo cuando los tres han sido muy reivindicados y, como ocurría en el Pedagógico, también se estudiaban muchas otras cosas (el verdadero dios entonces era David Ausubel). Pero no puede decirse lo mismo de todas las universidades, colegios universitarios y liceos regados por el país, generalmente con profesores de menor preparación, en los cuales la vulgata marxista de Martha Harnecker cumplía una función parecida a la del Corán en ciertas madrasas. Al final de cada tomo publicado por la Editorial Progreso, de Moscú, había un verdadero *syllabus* en el que se indicaba el sentido correcto de determinados términos, según lo considerara la Academia de Ciencias de la URSS. Había profesores que se regían estrictamente por esto. La *interciencia*, como definían, no sin pompa, a una versión particularmente marxista de la geohistoria, era considerada por sus impulsores un conocimiento capaz de abarcar casi todas las cosas. El viaje ritual a los congresos académicos en Cuba —llenos de mojito y rumba— era común entre los profesores, así como la invitación de colegas cubanos que, hay que admitir, muchas veces tenían un nivel alto. Aunque no puede asegurarse que los cursantes del profesorado en biología estudiaran a Trofim Lysenko, ante este panorama no está de más rezar para que sus teorías no hayan sido enseñadas como verdades irrefutables.

En 1975 Ceaușescu volvió a Venezuela. Eran los días del auge petrolero y el presidente rumano había decidido iniciar un conjunto de planes que, cambiando lo cambiante, tenían el aliento del Quinto Plan de la Nación. Como Carlos Andrés Pérez despuntaba como un líder del Tercer Mundo y, además, gobernaba a un país petrolero, la búsqueda de una alianza que tuviera como eje lo energético parecía un camino lógico. Se supo lo que discutieron por un informe elaborado entonces por el Departamento de Estado y filtrado en WikiLeaks. Al parecer, ante la inminencia de la nacionalización de la industria petrolera, Ceaușescu pensó en participar de algún modo en la empresa estatal venezolana que se formaba. No hay noticias de que se haya avanzado mucho más en el asunto. Pérez, según se lee en el informe, declaró a la prensa que el desarrollo de Venezuela y Rumania era similar, que ambos luchaban por un orden mundial más justo y que, además, tenían afinidad lingüística. En algún grado acertó al ver coincidencias: a los megaproyectos de los años setenta siguió el desplome del precio del petróleo en los ochenta que tanto en Venezuela como en Rumania terminaron por llevarse consigo a sus respectivos regímenes políticos, o al menos ayudaron mucho a que eso ocurriera.

La crisis venezolana pudo ser administrada durante un periodo relativamente largo, pero la rumana se convirtió de inmediato en una hecatombe. Parecida, de hecho, a la que Venezuela está viviendo hoy: apagones, escasez de comida y medicinas, colapso del


Los años de **bonanza** y libertad que se conocen como la Gran Venezuela (1973-1983) y los de crisis que le siguieron (1983-1998) ofrecieron oportunidades extraordinariamente favorables para formar **comunistas**

transporte, inflación. Cosas de los socialismos reales cuando son sostenidos por petrodólares y se les reducen los ingresos. En esas circunstancias, Ceașescu dejó de ser la figura fresca y renovadora, para convertirse en un mandatario cada vez más tiránico; en el hombre patético al que calla la multitud con un abucheo, que no tiene empacho en mandar a masacrar a su pueblo y es fusilado ante las cámaras de televisión. Pero para el álbum puede colocarse una foto suya con Pérez en aquellos tiempos felices, en los que ninguno podía imaginarse su final político. En la prensa de ambos países hay varias, pero para facilidad del lector se recomienda la ya citada página *Comunismul în România*. Es una foto del viaje de 1973. Evidentemente, Ceașescu estaba enterado de que era el candidato con más chance en las elecciones, y le había dispensado una visita. Si con Caldera se aprecia la cordialidad de los actos oficiales, con Pérez hay más camaradería y relajación.

El álbum puede cerrarse dignamente con una imagen de Eduardo Gallegos Mancera, cuyas memorias aparecieron póstumamente en 2015 con el título *De querer y militancia*, bajo el auspicio de la Fundación de Altos Estudios Bolívar-Marx. Sería injusto decir que Gallegos Mancera haya sido un «ta'barato» en toda la dimensión del término. *Apparatchik* legendario del Partido Comunista de Venezuela, parlamentario, intelectual, médico e hijo de una familia con dinero, sus viajes fueron probablemente sufragados por otros partidos y gobiernos comunistas o se los pagó con su esfuerzo (hasta sus adversarios le reconocieron

siempre honorabilidad). Pero no por eso las fotos dejan de mostrar las peregrinaciones de muchos comunistas en los años de paz y libertad que gozaron después de 1969: a Gallegos Mancera se le ve hablando con un Fidel Castro que lo ve embelesado (sí, era una leyenda capaz de embelesar a Fidel), con Ho Chi Minh, Mao, Brezhnev, incluso con Kim Il Sung, quien también parece estar fascinado con él. Hay una foto cuya leyenda dice que está con Ceașescu, pero es un error evidente porque el líder rumano no aparece en ella. Con todo, no es descartable que haya ido a Rumania y se haya entrevistado con él. Aunque no como personajes de la misma estatura, debe haber muchos álbumes similares: de cuando estuvo en un Congreso en La Habana o Varsovia, de los días de estudiante en la Universidad Patricio Lumumba, de la participación en el Festival Mundial de la Juventud en Budapest o Pionyang, de cuando se ganó una medalla en Dresde o se fue de visitante a una Espartaquiada. ¡Qué felicidad! ¡Qué tiempos aquellos! ¡La noviecita rusa o polaca, tan rubia, como la de la canción *Nathalie*, que creó una generación de niñas llamadas así! ¡Tan complaciente a lo que podían comprar los imperiales petrodólares venezolanos! ¡La seguridad de estar del lado correcto de la historia! ¡Todo lo que se perdió con la caída del Muro de Berlín! Es fácil imaginar a uno de esos comunistas «ta'barato» revisar, suspirando, su álbum.

Son álbumes con vivencias y recuerdos que marcaron las vidas de muchas personas, y que tan pronto pudieron delinear la de todo el país. Que

no hayan sido las de la mayor parte de los venezolanos no obstó para que el grupo que las tuvo se convirtiera en una vanguardia e influyera al resto de la sociedad. A este álbum le faltan muchas otras fotos, sobre todo las de Cuba y su habilidad para mantener viva la llama de un sector de la guerrilla que no se pacificó, y que en la década de los setenta diseñó esencialmente el plan que Chávez pondría en práctica: el Partido de la Revolución Venezolana (PRV), al cual se debe, entre otras cosas, el bolivarianismo marxista en el sentido que se impondría después de 1999. Pero las fotografías consignadas muestran, en uno de sus capítulos menos conocidos, el sentido general de la singular historia reciente de Venezuela, que llevó al país de uno de los grandes éxitos de Occidente en la Guerra Fría al más radical de los ensayos socialistas de Latinoamérica medio siglo después. Una vez que el sistema democrático colapsó y, por obra de Chávez, muchos de aquellos comunistas llegaron al poder, sintieron llegado el momento de seguir llenando sus álbumes, de seguir soñando con Nathalie, de volver a lo que había sido tanta felicidad. El *boom* petrolero les permitió decir, de cara a sus sueños que ya creían muertos: no hay problema, olvidémonos de las prevenciones de Rafael Correa o de Evo Morales. ¡Ta'barato, dame dos! 

ENLACES

- *Comunismul în România*: <http://www.comunismulinromania.ro>
- Fototeca en Línea del Comunismo Rumano: <http://fototeca.iicr.ro/>
- «Visit of Romanian President Ceausescu»: https://wikileaks.org/plusd/cables/1975CARACA05961_b.html

El comunista venezolano vivió sin grandes peligros (aunque había algunos si pasaba ciertos límites), en las universidades e instituciones culturales, con sueldos o ayudas de un Estado que no le exigía lealtad política