debates IESA

VOLUMEN XIX • NÚMERO 1 • ENERO~MARZO 2014 • Bs. 70

EL ABECÉ DEL BUEN *COACHING*

EL *COACHING* AMPLÍA LAS POSIBILIDADES DE PERSONAS, GRUPOS Y ORGANIZACIONES, CON BASE EN EL AUTOCONOCIMIENTO Y LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

» LA NUEVA CHINA

» ¿POR QUÉ SE ENDEUDAN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS?

» LECCIONES DE LOS EMPRENDEDORES Y SUS FRACASOS

ISSN 1316-1296
01
9 771316 129167

Movistar Negocios

movistar

Compartida, la vida es más.

Somos parte de tu negocio

Ahora con los nuevos planes negocios full

Movistar te ayuda a responder a las nuevas exigencias de tu negocio, con mayor disponibilidad de cupos en equipos móviles inteligentes.

Planes Negocios Full

- Móvil
- SMS
- Datos
- Wifi

Contrátalos a través del *Negocios (63462467) o por el 0212.2001099 www.movistar.com.ve/negocios

J-00343994-0

Telefónica

Mercantil

Cuando lo necesites al alcance de tu mano

Mercantil Móvil es la aplicación nativa para equipos inteligentes.

Si tienes que moverte, Mercantil se mueve contigo.

¡Descárgala ya!

Mercantil, impulsa tu mundo

CENTRO DE ATENCIÓN MERCANTIL
0-501 503 24.24, 0-500 600 24.24
(0212) 600.24.24 Y (0212) 503 24.24
www.bancomercantil.com
@mercantilbanco

SOY CONSCIENTE
CONSUMO EFICIENTE

Según disposición del Artículo 80 contenido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley de Instituciones del Sector Bancario, consulte los intereses, tarifas, comisiones y cargos aplicados a este producto en las secciones **Tasas de Interés** (*) y **Tarifas y Comisiones** de nuestra página web. Para mayor información visita www.bancomercantil.com (*) Tasas de Interés sujetas a ajustes por decisión del BCV. J-00002961-0

Cambie sus billetes y monedas del cono monetario anterior, por el valor equivalente, en cualquier agencia de la banca, pública o privada, y en el BCV.

Bolívar Fuerte
Una economía fuerte
Un bolívar fuerte
Un país fuerte

EDITORIAL 4 ***Coaching*: responsabilidad compartida /** Ramón Piñango

PARECERES
8 **Fortalecer la pyme con producción más limpia** / Henry Gómez Samper
8 **Complejidad organizacional /** Guillermo S. Edelberg
9 **La dificultad para escuchar /** Raúl Maestres
11 **Golpe al crimen** / Enrique Ogliastri

TEMA CENTRAL

El abecé del *coaching*
El *coaching* ha ido ganando terreno en Venezuela, como disciplina de aprendizaje individual y organizacional. Parte del supuesto de que las personas y las organizaciones poseen potenciales de desarrollo insuficientemente aprovechados, por trabas en las maneras de percibir y analizar las circunstancias, y planear los modos de actuar para alcanzar lo deseado.

12 ***¿Coaching?*** / Gustavo Romero León

16 **Fronteras entre psicoterapia y *coaching*** / Carlos Pittaluga Zerpa
Además: *Coaching* ontológico: una práctica emergente / Jesús Berroterán

24 **El abecé del buen *coaching*** / Alfredo C. Ángel

28 **Corporalidad en el *coaching*** / Adela Romero Barboza

CONVERSACIÓN 31 **«Los empresarios deben lograr que la gente diga que las empresas son del pueblo».** / Para Humberto Valdivieso, experto en comunicación y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, si las empresas venezolanas tomaran con mayor seriedad las campañas de comunicación de sus marcas y productos, gozarían de estima popular y prestigio social.

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

36 **Estrategia: conceptos y vínculos** / Ernesto Blanco Martínez
Más allá de una idea de lo que se quiere lograr en una organización, hace falta coherencia entre los actores relevantes y los lineamientos estratégicos (fines, misión, valores y visión).

40 **El bienestar y su relación con la alimentación** / Sofía Esqueda y Mariángel Paolini
El bienestar es percibido como un conjunto de sensaciones de placer, calidad de vida, felicidad y satisfacción de necesidades. Existe una relación directa entre comer bien y sentirse bien.

43 **La nueva China /** Carlos Jaramillo
El modelo de crecimiento económico chino basado en la construcción de infraestructura muestra señales de agotamiento que han llevado al gobierno a intentar desarrollar un mercado interno.

46 **¿Por qué se endeudan las empresas latinoamericanas?** / Carlos Alberto Molina
La concentración de las acciones en pocos propietarios hace que las empresas latinoamericanas se endeuden más de lo que la teoría financiera indica como nivel óptimo.

DEBATES IESA **Volumen XIX, número 1, enero-marzo 2014** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial
Nunzia Auletta • Henry Gómez Samper
Milko González • Rosa Amelia González
María Helena Jaén • José Malavé
Ramón Piñango
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Concepto gráfico
Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación
Camoba c.a.
www.camoba.com.ve

Diseño de portada
Aitor Muñoz Espinoza

Publicidad
Morella Soto
Ninín Ohep

Administración
Yudyt Medina
Wuilker Zambrano

Distribución
Ediciones IESA
Cadena Capriles

Montaje electrónico e impresión
Editorial Arte

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

50 **Pdvsa, Pemex y Petrobras: la tensión entre política y gerencia** / Igor Hernández y Jean-Paul Leidenz
Las diferencias entre los desempeños de las compañías nacionales de petróleo de América Latina obedecen, principalmente, al entorno donde fueron creadas y a las relaciones que han desarrollado con el Estado.

54 **Venezuela 2014 y la neonata arquitectura comunicacional** / Carmen Beatriz Fernández
Los medios pueden ser muy poderosos para armar la agenda de los temas sobre los que se discute, pero son mucho menos efectivos para cambiar la conducta política de los electores.

TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...

60 **La contribución de las pymes** / Stefania Vitale
Las pymes han sido concebidas como el sector privado emergente en los países pobres que puede contribuir al crecimiento económico. En un papel más elemental, las pymes facilitan la provisión de bienes y servicios al resto de los actores económicos.

EXPERIENCIAS

63 **Piedra Negra: cómo introducir mejores prácticas en comunidades tradicionales** / Josefina Bruni Celli y Henry Gómez Samper
Dos emprendedores sociales —uno europeo, otro venezolano— promueven una cooperativa entre agricultores andinos para producir café orgánico para exportar. Tras más de diez años de operación con altibajos, finalmente los obstáculos culturales, educativos y organizacionales ponen en grave peligro a la cooperativa.

TENDENCIAS

70 **Los fracasos de los emprendedores /** Fabiana Culshaw
73 **El sabor amargo del negocio cacaotero en Venezuela** / Mariana Martínez Rodríguez
75 **¿Es negocio colocar la música gratis?** / William Padrón

ARQUITECTURA Y CIUDAD

79 **El diseño en un contexto de escasez** / Stefan Gzyl

PUNTO BIZ

80 **Mercadeo B2B en internet: ¿por dónde empezar? /** Carlos Jiménez

TECNOLOGÍA MÓVIL

82 **El regreso de los *gadgets* /** Nidal Barake

DOSPUNTOCERO

83 **Los nativos digitales: radiografía de un mito** / Yimmi Castillo

CAPITAL DE MARCA

84 **Vladimir «el rojo» contra Seth «el gurú»: las marcas ganan el primer asalto /** José Luis Saavedra

INICIATIVAS

85 **Irma Bravo y sus artesanos promueven la moda en Venezuela /** Abril García

GERENCIA EN LA RED

86 **La televisión se muda a la red /** Luis Ernesto Blanco

RESEÑA

88 **Política contra gerencia: memorias de un hombre del petróleo /** Tomás Straka

ENSAYO

91 **Los comienzos del liberalismo venezolano** / Lucía Raynero
El liberalismo implantado en Venezuela a partir de 1830 pretendía desarrollar la economía, proteger los derechos individuales y lograr el equilibrio entre el orden y la libertad, para situar a Venezuela como un modelo entre las naciones de América.

95 **Debates IESA en breve | *in brief***

Carlos Pittaluga
Los editores de *Debates IESA* lamentan el fallecimiento del profesor Pittaluga, quien durante muchos años fue consecuente colaborador de esta revista y pilar fundamental de las actividades educativas del IESA.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.
(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.
En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374
Ninín Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / (0212) 5554.374

editorial

Coaching: responsabilidad compartida

Ramón Piñango

El *coaching* ha ido ganando terreno en Venezuela, como práctica que puede ser especialmente valiosa para contribuir al logro de metas personales u organizacionales. Parte del supuesto de que las personas y las organizaciones poseen potenciales de desarrollo insuficientemente aprovechados, por trabas en las maneras de percibir y analizar las circunstancias, y planear los modos de actuar para alcanzar lo deseado.

El trabajo del *coach* se concibe como una intervención en la reflexión de personas o grupos, con la finalidad de contribuir a que esa reflexión sea lo menos limitada posible por modelos mentales, estereotipos o prácticas enraizadas en la manera de pensar sobre sí mismos y los demás, y de relacionarse con otros. El propósito del *coaching* es abrir perspectivas y ampliar las opciones en el pensar y el actuar del *coachee*. Puestas las cosas en estos términos, ¿cómo puede dudarse de las bondades del *coaching*? Imposible. ¿Qué persona u organización no va a preferir contar con visiones amplias de la realidad individual o colectiva, y con mayores grados de libertad para escoger una línea de acción más efectiva y satisfactoria? Ninguna, a menos que sufra de patologías tales como estados depresivos, baja autoestima o tendencias autodestructivas individuales o colectivas.

¿Es, entonces, el *coaching* algo mágico, una panacea, el instrumento definitivo que personas y organizaciones requieren para llegar a la tierra prometida? No, definitivamente no. Aunque haya por allí uno que otro fanático o negociante que lo quiera presentar así. Para colocar las cosas en su justo lugar es bueno reconocer lo que está a la vista de todos: el *coaching* es una actividad humana que tiene como eje la relación entre dos actores mediante la comunicación. Si algo puede ser poderoso para fortalecer o debilitar a alguien es la interacción entre personas. Tan poderoso que las personas pueden enriquecerse mutuamente para alcanzar sus metas de desarrollo o para destruirse también mutuamente, y, lo que es peor, convencidos todos de que van por el mejor camino.

La fragilidad humana del *coaching* debe ser reconocida y subrayada con claridad, para evitar que el rápido crecimiento de esta actividad la haga presa de vendedores de «pomada de culebra», capaz de curar todos los males conocidos o por conocerse en la existencia de personas u organizaciones. En tal sentido, el trabajo de *coaching* exige dejar muy claro sus alcances y límites, y que jamás podrá sustituir el compromiso y la responsabilidad de la persona o la organización con la cual trabaja el *coach*. Sobre este aspecto hacen consideraciones pertinentes y útiles los trabajos que se presentan en este número de *Debates IESA*.

Con la desventaja, pero también la ventaja, de no ser especialista en *coaching* alguien podría comentar que esta especialidad se beneficiaría de una mayor transparencia en los términos que utiliza, para librarse del tono esotérico que podría percibirse en ella y que con tanta facilidad es explotado por algunos para crearle una aureola de profundidad a una práctica de indudable utilidad. Las jergas profesionales surgen usualmente para impartirle mayor precisión al lenguaje del especialista. Sin embargo, en las disciplinas relacionadas con el comportamiento humano, no es raro que un término especializado, que expresa una noción importante y se refiere a una conducta deseable, obtenga tal prominencia que haga suponer a muchos que quien lo utiliza lo practica. Buen ejemplo en la práctica del *coaching* es la noción de «escucha empática», usada con tanta frecuencia que pudiera llevar a creer que quien la predica la practica, lo cual no siempre es así. Esto ocurre con todas las disciplinas que se refieren, de una u otra manera, a conductas o prácticas deseables, tales como liderazgo o gerencia participativa.

Abrir las nociones, hacer muy explícitas sus manifestaciones conductuales concretas y explicar cómo convertirlas efectivamente en parte del reportorio «natural» del comportamiento del *coachee* constituyen la mejor manera de evitar la perniciosa charlatanería. El propósito es quitarle al *coaching* ese tinte de moda pasajera, en la cual puede caer fácilmente gente que busca una rápida solución a existencias complicadas u organizaciones desorientadas en una circunstancia compleja. El *coaching* no es para todo el mundo. Ni para profesionales que quieren agregar otro instrumento a su batería de herramientas para mercadearse mejor ni para personas o empresas ávidas de soluciones rápidas. Exige la mayor responsabilidad tanto del *coach* como del *coachee*. Sin esa responsabilidad compartida, ni la persona ni la organización irán a ningún lado.

- *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.

tedexis
soluciones móviles

Tedexis is a regional pioneer in the implementation of enterprise mobile solutions, especially in the areas of mobile banking and mobile commerce.

Somos pioneros regionales en la implementación de soluciones móviles para compañías, especialmente en las áreas de banca y comercio móvil.

SMS

Alerts · SMS Marketing · Consults · Interactive Campaigns · Notifications

Alertas . SMS Marketing . Consults . Interactive Campaigns . Notificatios

APP aplications

Cross platform · User Experience · Geolocation · Security

Multiplataforma . Experiencia de usuario. Geolocalizacion. Seguridad

Multichannel Comunication

SMS · Push Notifications · Apps integration · E mails

SMS . Notificaciones push . E - Mails . Integración Apps

Tedexis has presence and coverage in Latin America, we are the ideal supplier connectivity and mobile solutions for the entire region. Dedicated and shared Short Code.

Tedexis tiene presencia y cobertura en América Latina, somos el proveedor ideal de conectividad y soluciones móviles para toda la región.
Ofrecemos Números Cortos dedicados y compartidos.

www.tedexis.com

Tedexis

Tierra
Aunque en la antigüedad se asumía que la tierra era plana y flotaba en el océano, hombres adelantados a su época desafiaron los conceptos establecidos y retaron las creencias para defender la redondez de la tierra. Y se presentaron evidencias que cambiarían la percepción de nuestro mundo para siempre.

¿Y tú, a dónde vas a llegar?

KEEP WALKING
JOHNNIE WALKER.

"Cuando tomes, no manejes" DIAGEO. RIF: J-30021593-8

FORTALECER LA PYME CON PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

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

Colombia ha dado inicio a un ambicioso programa orientado a fortalecer la pyme como proveedora de cadenas de suministro lideradas por grandes empresas. Auspiciado por la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), se implementa mediante una alianza público-privada de la mano de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Denominado Red de Empresas Sostenibles (RedES), apunta a mejorar el desempeño ambiental de la pyme mediante procesos de «producción más limpia» (PML).

El programa colombiano intenta reproducir beneficios similares a los obtenidos en México, donde la Procuraduría Federal del Medio Ambiente (Profepa) convocó, en seis años, a más de 600 cadenas productivas que incluyen aproximadamente 6.000 empresas proveedoras, casi todas ellas pymes. Con ello, México ha logrado ampliar en forma significativa su capacidad exportadora. A diferencia del programa RedES-CAR, el programa mexicano cubre el país entero. Cundinamarca es apenas uno de los polos industriales de Colombia; pero lidera la capacidad industrial y financiera del país, por su proximidad a Bogotá, la ciudad capital.

Cada pyme participante podrá generar ahorros en el consumo de agua, energía y materia prima, y mejorar su desempeño ambiental. Desarrollará su propio proyecto, de acuerdo con sus posibilidades y la orientación técnica ofrecida por el programa. Mediante el método de capacitación conocido como «aprender haciendo», el personal operativo de la empresa adquiere conocimientos y desarrolla nuevos proyectos de PML.

Las pymes en Cundinamarca implementarán la PML mediante prácticas de capacitación probadas en México. El programa es dirigido por dos profesionales capacitados que colaboraron en el diseño y el desarrollo inicial del programa mexicano, con el cual se mantienen vinculados.

Los directores del programa RedES-Car capacitarán, a su vez, a unos quince facilitadores colombianos, quienes colaboran con la etapa del programa actualmente en marcha y podrán reproducirlo a medida que se extienda a pymes en todo el país. Los facilitadores pertenecen a otras dos universidades colombianas que servirán de «centros de servicio» para pymes que introduzcan prácticas de PML: la Universidad Minuto de Dios (Uniminuto) y la Universidad Piloto. Uniminuto atiende a más de 65.000 estudiantes de escasos recursos y cuenta con 42 sedes en 35 municipios en todo el país.

El gobierno colombiano adelanta un ambicioso esfuerzo orientado a promover que las empresas adopten prácticas de producción sostenibles. Así, el programa de PML en Cundinamarca está relacionado directamente con los lineamientos y recomendaciones contenidos en la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en el Plan de Gestión Ambiental Regional 2012-2023 de la CAR y en su Plan de Acción Cuatrienal 2012-2015.

Las cadenas de suministro desempeñan un papel cada vez más relevante en la economía global. Incorporan a centenares de pymes, proveedoras de insumos destinados a una o más empresas «ancla», que procesan o ensamblan productos posteriormente canalizados a mercados y consumidores en todo el mundo.

La creciente subcontratación en los procesos de manufactura impone cada vez mayor exigencia a las cadenas de suministro, tanto en los mercados industriales y de productos de consumo como también frente a las filiales de grandes empresas. Es así como las redes empresariales y las cadenas de suministro asumen cada vez mayor importancia en el mercado global.

Acercarse a la empresa ancla abre inmensas oportunidades para la pyme, puesto que a la empresa ancla le interesa reducir los costos de insumos provenientes de la cadena. La PML es una de las vías más efectivas para reducir desechos y ahorrar agua y energía. Así, la pyme fortalece sus conocimientos de mejores prácticas, adquiere conocimiento para mejorar sus procesos de producción y entrega, accede a nuevos mercados y hasta puede obtener financiamiento y participar en programas auspiciados por la empresa ancla para hacerse más competitiva.

En una economía cada vez más globalizada, donde los gobiernos se ocupan cada vez más de impulsar el desarrollo sostenible, las nuevas tecnologías de manufactura, que llevan a la compra de insumos provenientes del mundo entero, deben cumplir las más variadas exigencias, costumbres y percepciones entre proveedores, productores, comercializadoras y consumidores. La pyme manufacturera que no esté atenta a esta tendencia a la sostenibilidad quedará inevitablemente rezagada en el mercado.

Colombia ha dado inicio a un ambicioso programa orientado a fortalecer la pyme como proveedora de cadenas de suministro lideradas por grandes empresas

Con el tiempo cada vez más pymes colombianas seguirán el ejemplo de implantar la PML, tal como ha ocurrido en México. Las pymes proveedoras que participen en el programa RedES-CAR contribuirán a que las cadenas de suministro en Colombia alcancen mayor escala, mediante nuevas alianzas con empresas e instituciones académicas. Las pymes que proporcionen insumos a empresas líderes en Colombia podrán competir como proveedoras de insumos en el mercado global. Ello beneficiará también a las empresas venezolanas que se abastezcan de insumos producidos en Colombia.

COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

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

Hace varias décadas los estudiantes estadounidenses próximos a graduarse no siempre preferían las empresas grandes. Algunos opinaban, según la corriente en boga: «Lo pequeño es hermoso». En una compañía más pequeña podían ser más visibles, existía mayor comunicación, se adquiría experiencia en distintas áreas y la estructura organizacional no era muy rígida. Además, el trabajo en esa empresa podía ser un mejor trampolín para comenzar una actividad por cuenta propia. Curiosamente, muchos años después, la experiencia de un amigo corroboró estas

impresiones. La empresa multinacional en cuyas oficinas de Nueva York se desempeñaba en un puesto importante fue comprada por otra multinacional mucho mayor. Transcurrido un tiempo desde la transacción, al preguntarle cómo le iba, dijo que le resultaba difícil entender la organización de la empresa compradora: «Tiene capas y capas de gerentes y cuando tengo un problema complicado me resulta difícil identificar con quién tengo que hablar».

Julian Birkinshaw escribió un artículo («Managing complexity is the epic battle between emergence and entropy», Harvard Business Review Blog Network, 11 de noviembre de 2013) en el cual señaló lo siguiente:

> Las noticias de las empresas siguen mencionando las grandes organizaciones que han tenido problemas debido, en parte, a su complejidad. JP Morgan ha estado en la mayoría de los titulares, aunque otros bancos también están siendo investigados y muchas empresas de otros sectores, como Siemens y Sony, están bajo fuego... La complejidad organizacional tiene un lado oscuro y empresas como JP Morgan, IBM y Airbus se encuentran luchando con frecuencia para evitar los efectos colaterales negativos de sus complejas estructuras. Estos efectos se manifiestan de distintas maneras, desde sistemas deficientes y responsabilidades poco claras hasta empleados confundidos y alienados.

Según Birkinshaw, en las organizaciones existen tres procesos que en conjunto determinan el grado de complejidad que experimentan sus integrantes: (1) proceso de diseño (asignación de papeles y responsabilidades), (2) proceso emergente (interacción espontánea de abajo hacia arriba entre personas bien intencionadas, también conocida como autoorganización) y (3) proceso entrópico (tendencia gradual de un sistema organizacional hacia el desorden). «Cuando las organizaciones crecen, tienden a aislarse y a ser autocomplacientes. Sus integrantes se ocupan más de evitar errores y asegurar sus posiciones que de las necesidades de los clientes. Aparecen ineficiencias y duplicaciones».

Se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional

Birkinshaw y Suzanne Heywood, en un artículo anterior («Putting organizational complexity in its place», *McKinsey Quarterly*, mayo 2010), explicaban: «No toda complejidad es mala para los negocios; pero los ejecutivos no siempre saben qué clase de complejidad existe en sus empresas. Deberían entender qué crea complejidad para la mayoría de los empleados, eliminar lo que no agrega valor y canalizar el resto hacia los empleados que la pueden manejar en forma efectiva».

Muchos ejecutivos se refieren a las manifestaciones institucionales de la complejidad que experimentan personalmente, como la cantidad de países donde opera la empresa o el número de marcas o empleados que supervisan. Pero pocos ejecutivos consideran las formas de complejidad individual que la mayoría de sus empleados enfrentan, tales como procesos deficientes, definiciones confusas de papeles o responsabilidades poco claras. La diferencia no es insignificante: la experiencia sugiere que esta desconexión revela un punto ciego en muchos ejecutivos para manejar la complejidad en forma efectiva. Concentrarse en la complejidad institucional, a expensas de la individual, puede conducir a un esfuerzo desperdiciado o a un daño organizacional. Más aún, puede resultar costoso, desde un punto de vista financiero, no encarar la complejidad tal como la gente la experimenta.

También se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional (G. Elliott, «Organizational complexity: a new perspective», *Industrial Management*, julio-agosto de 2002).

El tango también se refiere a problemas difíciles de solucionar. A veces expresa dudas; en otras oportunidades, qué hacer. «Cuatro lágrimas» (1945, música y letra de L. Bayardo) dice así: Cuando tuve que enfrentarme / mano a mano con la vida, / Cuando me encontré en la senda / de mi incierto porvenir / comprendí que estaba solo / para iniciar la partida, / sin más chances que mis ansias / de triunfar o sucumbir... ¿Para qué vivir la vida / con tantas complicaciones? / Estoy bien con mis amigos / en este ambiente sencillo, / y soy feliz como soy.

LA DIFICULTAD PARA ESCUCHAR

Raúl Maestres
COACH ONTOLÓGICO

Peter Drucker decía: «Demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa "escuchar" bien». Tom Peters, por su parte, enfatizaba que una de las principales razones del bajo rendimiento de la gerencia estadounidense era el hecho de que el gerente no escuchaba a sus

EL ÉXITO ES SER UNO MISMO
JAN MOLLER

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

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

empleados, a sus clientes ni al mercado. Peters recomendaba: «obsesionarse con escuchar».

Estas opiniones de dos grandes pensadores de la gerencia ponen el acento en el tema de la escucha como parte integrante del habla. Las personas hablan para ser escuchadas. Es el receptor del mensaje quien valida al que habla, no al revés como se pensaba anteriormente, cuando se asignaba un carácter meramente descriptivo y pasivo al habla. Cuantas veces no ha oído la siguiente frase: «Yo lo dije claramente, allá ellos que no entendieron». Quien esto expresa posiblemente desconoce el significado trascendente de una comunicación efectiva. Puesto que la palabra significa acción, y tiene el poder de generar nuevas realidades, está sujeta a ser interpretada de diferentes maneras por quienes escuchan, independientemente del propósito del emisor. Quien dice algo sin validar la interpretación que hacen los interlocutores, se expone a que el mensaje sea percibido de tantas maneras diferentes como personas lo escucharon.

Es el receptor del mensaje quien valida al que habla, no al revés como se pensaba anteriormente, cuando se asignaba un carácter meramente descriptivo y pasivo al habla

Si el habla ha de ser efectiva, para transmitir determinados contenidos, requiere una escucha efectiva. Esto implica que los interlocutores, además de oír lo que se dice, deberán estar en capacidad de asignarle un significado a las palabras, y es precisamente por ese carácter subjetivo de la escucha que debe validarse con frecuencia lo dicho para conocer lo que la audiencia ha entendido. Esto añade un elemento de complejidad a todo lo concerniente al habla dentro del ya retador mundo de las relaciones interpersonales.

Uno de los mejores tratados sobre la escucha es *Ontología del lenguaje* escrito por el filósofo chileno Rafael Echeverría, fundador de la escuela de Coaching Ontológico Newfield Consulting. En el capítulo 5 se analiza con profundidad la diferencia entre oír —la captación de sonidos y vocablos que componen un idioma— y escuchar, lo cual ocurre cuando además de entender las palabras, para lo cual se requiere conocer el idioma en que se expresa el interlocutor, se interpreta el contenido verbal y se le da un sentido a lo que se oye. Este entendimiento puede enriquecerse al interpretar también la entonación de la voz, la corporalidad y la emocionalidad que pone a sus palabras quien se expresa.

El fenómeno de la escucha trasciende la fonética y abarca otras formas de expresión no verbal que dan pistas para alcanzar una interpretación integral de lo que se dice. Ahora bien, si cuando alguien habla el receptor está tecleando en el computador, leyendo mensajes en su teléfono inteligente o aceptando llamadas e interrupciones frecuentes de la secretaria que muestra «papelitos con mensajes de vida o muerte», además de hacer sentir al otro que no es importante lo que dice, estará a lo sumo oyendo, pero nunca escuchando.

Esto, que parece de Perogrullo gracias a la maravillosa tecnología que simultáneamente acerca y aleja, tiene el potencial de convertirse en una calamidad si no se administra cuidadosamente el uso de los medios de comunicación, pues se corre el riesgo de dañar inexorablemente cualquier relación interpersonal valiosa. Cuántas veces le ha dicho a su pareja o a sus hijos, cuando reclaman su falta de atención: «Te puedo repetir todas las palabras que me dijiste». Ciertamente, la mayoría de las veces puede hacerlo, pero hasta allí llega, a repetir las palabras. El sentido trascendente de la comunicación, aportado por la interpretación, estará ausente en esa repetición. En el sitio de trabajo es quizá más grave, porque probablemente la persona que no se siente escuchada no reclamará: como lo hacen el hijo o la pareja, callará y comenzará a acumular resentimiento. El día menos pensado presenta su renuncia y usted pensará que es una persona malagradecida: «Después de todo lo que hicimos por ella». Efectivamente, hizo mucho por esa persona, menos escucharla.

Condicionantes de la buena escucha

El problema de la escucha no se resuelve con un propósito de esos que surgen en un curso de fin de semana: «A partir del lunes voy a comenzar a escuchar». Lamentablemente, la cosa no es tan fácil. Existen muchos condicionantes que atentan frontalmente contra esta buena disposición. No obstante, algunas recomendaciones pueden conducir a una escucha más poderosa.

- Postura. Estas son las recomendaciones más fáciles y están en todos los libros que tratan el tema: mirar a los ojos del interlocutor, no aceptar interrupciones de terceros, adoptar una postura erguida frente a quien habla, interrumpir de vez en cuando la conversación para validar lo que va entendiendo.
- Contexto. Esperar la oportunidad adecuada para sostener esa conversación crucial y definitiva: un espacio donde ambas partes puedan sosegarse, crear un ambiente propicio para el diálogo, cuidar que el lugar escogido sea neutral, privado, con buena temperatura y silencioso.
- Emocionalidad. Si la emocionalidad de una de las partes, o de ambas, se encuentra alterada, es preferible aplazar la conversación, porque las palabras podrían venir cargadas y la interpretación resultar sesgada. Un estado emocional inadecuado constituye uno de los principales bloqueadores de una escucha poderosa. No solamente cuando la persona está decaída o apesadumbrada, sino también cuando le invade la euforia. Las alteraciones del *locus* de control emocional pueden causar distorsiones en la interpretación que se hace de lo que se conversa.
- Confianza. Las personas tienden a emitir juicios positivos sobre el contenido de la conversación en la medida en que sea mayor la credibilidad de quien habla. El juicio de credibilidad se sustenta a veces en la imagen de honestidad que tenga la persona, pero también puede estar referido a la competencia que se le atribuya para desempeñar una tarea o a la buena voluntad que se supone posee para cumplir una promesa.
- Apertura hacia el otro. La escucha dependerá en alto grado de la flexibilidad para aceptar contenidos verbales de personas que piensen en forma diferente. Si invalida de antemano lo que alguien dice, a partir de prejuicios sociales, económicos, religiosos o políticos, la persona se cierra al posible aprendizaje que trae consigo el poder transformador de la palabra del otro. En estos casos se estrecha el horizonte, porque la capacidad de escucha se reduce a procesar solamente lo que se adapta a la forma de pensar de cada uno.

- Historia personal. Cultura, religión, costumbres, creencias y educación hogareña forman la base de los juicios más arraigados. Lo que no pase por ese tamiz difícilmente será escuchado con la atención y la flexibilidad debidas, a menos que la persona haga el propósito de abrirse y aceptar que su pasado es el que fue y no lo puede cambiar, pero sí puede modificar la comprensión de lo sucedido, al asumir una visión adulta y buscar interpretaciones diferentes. Ese es el privilegio del adulto que logra separarse del niño. También es posible ambicionar un futuro diferente, en la medida en que se acepta que existen otras historias, divergentes, igualmente respetables y de las cuales se puede aprender mucho si existe disposición a escuchar.

La comunicación no es objetiva ni pasiva, no reside en quien la emite sino en la interpretación de quien la recibe. Esa interpretación es precisamente lo que constituye la escucha. Cuando es posible formular un juicio acerca del propósito del emisor y el impacto que tiene lo dicho en nuestro presente y nuestro futuro, la comunicación adquiere un carácter activo y una capacidad transformadora, en la medida en que estemos dispuestos a enriquecer nuestros juicios con visiones diferentes.

Nota de los editores: con este son ya cincuenta los artículos publicados sin interrupción por Raúl Maestres en *Debates IESA*. Agradecemos su constancia y generoso compromiso.

GOLPE AL CRIMEN

Enrique Ogliastri
PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA) / ENRIQUE.OGLIASTRI@INCAE.EDU

Uruguay dio un paso adelante cuando su presidente lideró una nueva ley sobre la marihuana: ataca, así, a los grupos criminales que se benefician de que sea ilegal. El negocio es bueno por la prohibición y, para acabarlo, cada vez habrá más países que sigan el ejemplo de Uruguay: despenalizar, reglamentar, controlar.

El ciclo del negocio de las drogas empieza por la producción: cultivo, transporte de materias primas y procesamiento (donde no hay tanto dinero ni beneficios en juego). La distribución es primero local y después internacional. Pasa del gran mayorista contrabandista hasta el intermediario y finalmente al detal hasta el consumidor local en Estados Unidos o Europa. El gran dinero se hace en la distribución internacional. Es curioso que rara vez se haya identificado un gran cartel de distribuidores dentro de los países consumidores, donde operan integrados al sistema bancario legal. El dinero se vuelve ilegal («lavado») cuando regresa a los países latinoamericanos, como si el gran crimen fuera su impacto económico negativo en los países consumidores y no el problema de salud de sus consumidores ni el fortalecimiento de una red criminal.

El negocio de la droga es bueno por la prohibición y, para acabarlo, cada vez habrá más países que sigan el ejemplo de Uruguay: despenalizar, reglamentar, controlar

Después de vivir durante doce años en Centroamérica, y antes en Colombia, he podido apreciar nítidamente los signos, sutiles al principio, del impacto del dinero criminal en la vida cotidiana. No es posible negarlo ni echarle la culpa a influencias de los extranjeros: la organización criminal es también local. A este paso aumentará paulatinamente el consumo local. El asesinato de Facundo Cabral ha destapado los impactos que de Guatemala a Costa Rica ha tenido el tráfico en la corrupción de funcionarios, poblaciones vulnerables e instituciones públicas. La ilegalidad favorece a la mafia, que ve multiplicados sus beneficios y encubre sus movimientos.

La despenalización de la droga es, aparentemente, una capitulación del Estado. Pero el objetivo es darle prioridad al problema de la criminalidad, la corrupción y la seguridad sobre el problema de la producción y el consumo de la droga en el país. Eso no significa dejar de lado el segundo problema: la ley uruguaya fija estándares para el consumo y reglamentos que protegen al consumidor y al sistema de salud. Los adictos no son criminales sino enfermos, que deben tratarse como los del tabaco o el alcohol. Con la situación actual, los criminales tienen un gran negocio en el cual va cayendo una red de proveedores, trabajadores e intermediarios, a quienes el sistema no ofrece mejores opciones de vida. La mafia de hace casi un siglo en Estados Unidos surgió cuando, al prohibirlo, el alcohol se volvió un gran negocio; y, a la inversa, perdió el negocio cuando fue legalizado.

La reglamentación puede tener fallas. Pero el presidente uruguayo ha dado un paso serio, que no se atreven a dar los políticos en ejercicio para no asumir su posible costo político. Solo los presidentes que han pasado al retiro (como Cardozo o Gaviria) se atreven a propiciar una solución conocida desde hace más de una década. Cada vez hay menos electores despistados, quienes todavía creen que acabar con la prohibición favorece a los mafiosos, cuando esta es precisamente la medida que les aniquila como negocio y como maquinaria de criminalidad, corrupción e inseguridad.

debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

¿COACHING?

Ante el auge de su uso y la proliferación de enfoques y tendencias es necesaria una mirada al *coaching* como disciplina de aprendizaje individual y organizacional, sus orígenes y desarrollo, sus tipos fundamentales, sus diferencias con otras disciplinas y sus polémicas fronteras con la consultoría, la «mentoría» y la terapia.

Gustavo Romero León

PARA QUIEN PRETENDE DESCRIBIR EL *COACHING* como disciplina es más fácil comenzar diciendo lo que no es, que expresar con precisión lo que es: no es *coaching* en la acepción deportiva (aunque de allí viene el nombre), no es consultoría, no es «mentoría», no es asesoría, no es consejería (*counseling*) y, por supuesto, no es psicoterapia.

El origen de una disciplina

Al ver lo que hace un *coach* se encuentra una figura y un tipo de relación que no es reciente. Si se quiere ir muy lejos, su origen se remonta a la civilización griega, a la mayéutica socrática entendida como el arte de preguntar, más que de responder, para favorecer el mejor autoconocimiento de lo que una persona es y pretende ser. Sócrates expresaba que «no existe el enseñar, sino el aprender» y pretendía, así, mover el protagonismo del aprendizaje del maestro al alumno, quien con su esfuerzo reflexivo y disciplina es quien aprende. Por su parte Platón, discípulo de Sócrates, hablaba del «diálogo constructivo» que tiene como propósito, también, la generación de conocimiento mediante la reflexión y no una simple transmisión de experiencias.

En cuanto al origen del término no se puede hacer una referencia precisa. Puede ubicarse en la palabra *cocks*, que identificaba a un pueblo húngaro del siglo XVI en el que había un carruaje con horarios fijos para moverse a pueblos cercanos y transportar a gente importante de la localidad. De manera que el significado inicial se refiere a un «carruaje» para trasladar a una persona de un sitio a otro; símil o metáfora interesante para describir lo que hace un *coach*: «mover» a una persona de un estado a otro mediante la reflexión y el aprendizaje.

La palabra y la actividad de *coaching* vienen, modernamente, del mundo de los deportes. En la década de los años setenta se destacaron *coaches* que iniciaron métodos novedosos, antes no empleados, para lograr en personas y equipos desempeños superiores y la superación de trabas internas para un mejor rendimiento. Por ejemplo, el *coach* estadounidense Timothy Gallwey, autor de una famosa serie de libros y la escuela denominada The Inner Game, trabajaba los «enemigos internos» del deportista y proponía una forma distinta de «entrenar», basada en la autoobservación y la incorporación de nuevas conductas.

Gustavo Romero León, *coach* ontológico sénior y *coach* de equipos. Coordinador de la Certificación en *Coaching* Organizacional del IESA

Estos logros y otros en el campo deportivo fueron llevados inicialmente al mundo gerencial, con resultados de adaptación inicialmente insuficientes. Pero otros *coaches*, como Sir John Whitmore, también proveniente del mundo deportivo y que luego se formó como terapeuta en ese campo, hicieron el exitoso tránsito de la práctica al mundo organizacional. Whitmore, considerado uno de los padres del *coaching* moderno, sistematizó el modelo GROW, desarrollado previamente por Graham Alexander y Alan Tine, que vino a convertirse en la herramienta más usada en el *coaching* de hoy.

Hay una extensa variedad de enfoques que hacen difícil categorizar la práctica de *coaching*, debido a su creciente popularidad que lo ha convertido en una de las profesiones liberales de más rápido crecimiento en las últimas décadas, especialmente en el ámbito organizacional. La entidad más representativa de esta profesión, la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés), agrupa a más de 30.000 afiliados certificados y está presente en más de 110 países. Otras ramas importantes del *coaching* se agrupan en sus propias asociaciones, tales como la Asociación Mundial de Coaching Ontológico (AMCO) y la Comunidad Internacional de Coaching (ICC, por sus siglas en inglés), fundada por el experto en programación neurolingüística Joseph O'Connor.

El *coaching* no es consultoría, no es «mentoría», no es asesoría, no es consejería (*counseling*) y, por supuesto, no es psicoterapia

Una definición

Se habla de *coaching* en muchos otros escenarios, más allá del organizacional, lo que contribuye aún más a la interpretación amplia y hasta confusa o equívoca de la razón de ser de esta actividad. John Whitmore propuso una definición corta que engloba los elementos fundamentales: *coaching* es el proceso de «destrabar el potencial de una persona para maximizar su desempeño». Esta definición encierra supuestos clave:

- El *coachee* quiere y puede maximizar su desempeño.
- El *coachee* tiene potencial para cambiar.
- Ese potencial puede estar «trabado» por causas que el *coachee* con ayuda del *coach* puede identificar.

Con base en los elementos comunes de otras definiciones existentes, el profesor de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) de Barcelona, España, Steven Poelmans, y la investigadora del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, Arantxa Larburu, proponen la siguiente definición:

> Es el proceso relacional basado en una relación de confianza y compromiso llevado a cabo por dos personas (facilitador-guía-"coach" y receptor-beneficiario-"coachee") y realizada en el contexto organizativo o profesional en el que, utilizando conversaciones o diálogos, el "coach" estimula el aprendizaje y facilita que el "coachee" reflexione sobre sí mismo y su entorno con el fin de poder definir unos objetivos, tomar decisiones y actuar hacia la consecución de los mismos, en su propio beneficio y en el de la organización (Poelmans y Larburu, 2005: 4).

Lo que no es *coaching*

Existen numerosas disciplinas que confluyen en los elementos definitorios del *coaching* como práctica, tales como la ontología, la psicología humanística y cognoscitiva, las ciencias sociales, el desarrollo organizacional, las teorías de aprendizaje, las teorías de sistemas y la neurociencia, para nombrar un desarrollo más reciente. Hay diferencias que a veces son sutiles y campos de intervención que se superponen y son objeto de controversia. Sin embargo, hay cierto consenso en diferenciar el *coaching* de otras disciplinas.

- Consultoría: apoyo dado por un «experto», normalmente externo, que comparte sus conocimientos con asesorados, con el fin de incrementar el desempeño organizacional. El consultor es «prescriptivo». El *coach* basa su intervención en las preguntas que promueven reflexión y en la realimentación. No aconseja ni dice qué hacer, aunque puede mostrar opciones para que el *coachee* las tome en cuenta. Se plantea una relación de igualdad *coach-coachee*, en la cual este último establece la dirección del cambio, las opciones y las acciones.
- Mentoría: un tipo de relación que ocurre en el entorno organizacional. El mentor es reconocido por un discípulo o aprendiz como experto que le va a apoyar, en un lapso normalmente prolongado, para promover su crecimiento profesional y personal. En esta relación el mentor puede usar una variedad de aproximaciones, como es el *coaching* o la consejería, así como la asesoría experta.
- Consejería: práctica de apoyo en la cual se abordan aspectos, muchas veces de corte psicológico, que afectan el desempeño o incluso el bienestar de la persona. A diferencia del *coaching*, no está necesariamente orientada a la acción futura. Se aconseja directamente y se presta apoyo y ayuda. Se busca la solución de problemas que afectan el bienestar individual, el afrontamiento efectivo de dilemas e inadecuadas estrategias adaptativas.
- Terapia: engloba las intervenciones que ofrecen la medicina o la psicología para tratar disfunciones o enfermedades. Sigue un enfoque prescriptivo con un propósito curativo y, por supuesto, examina mucho el pasado. Se

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

María Helena Jaén, Rebeca Vidal y Daniel Mogollón, con la colaboración de Henry Gómez Samper

Ediciones IESA

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

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

> establece una frontera no exenta de interpretaciones; aunque, como principio ético de actuación, el *coach* trabaja con un *coachee* psicológicamente sano. No obstante, el *coach* debe estar en capacidad de, y tener la sensibilidad requerida para, identificar y conocer alguna disfunción en su *coachee*, para apoyarlo o dirigir el apoyo hacia un especialista, en el empeño de propiciar comportamientos orientados hacia cambios que incidan positivamente en su rendimiento.

En una encuesta conducida por la revista *Harvard Business Review* entre más de 140 *coaches* se pudo determinar que, aunque el 97 por ciento de las interacciones pactadas con estos profesionales tenían como objetivo examinar asuntos de desempeño profesional, más del setenta por ciento terminaron abordando problemas personales, situaciones de estrés o estados emocionales limitantes (Coutu y Kauffman, 2009). En la práctica, de acuerdo con el estudio, el *coaching* «toma prestados» enfoques y aproximaciones de la consultoría y la terapia. Como intervención, focaliza en el futuro, promueve la identificación de acciones para un desempeño superior en el contexto organizacional y promueve el descubrimiento de opciones y caminos personales. De la consultoría toma la eventual y bien manejada asesoría en temas específicos, para fortalecer la identificación de opciones por parte del *coachee*; trata de enmarcar la definición de acciones en el contexto organizacional y toma en cuenta la ética y los valores de la organización. De la terapia toma la estrategia indagatoria, el abordaje de problemas de trabajo y personales, el foco en un cambio conductual y la exploración —con cierto grado de profundidad— de las experiencias subjetivas del *coachee*.

Las diferencias, semejanzas y áreas grises son incluso materia de «separación» normativa entre los enfoques de la ICF y la aproximación de las escuelas ontológicas, agrupadas en AMCO, las cuales adoptan una perspectiva integral de lo que consideran la «estructura de coherencia» de un *coachee* (su especial manera de ser, constituida por la interacción e influencias recíprocas entre lenguaje, emocionalidad y corporalidad) y de cómo esta puede explicar las incompetencias (personales y profesionales) que debe superar un *coachee* para transformarse y acceder a desempeños superiores y quizás a una vida más plena. El *coach* ofrece interpretaciones al *coachee* e interviene en los ámbitos del lenguaje, la emocionalidad y, de ser necesario, la corporalidad. El enfoque ontológico lleva la práctica del *coaching* a indagar en el pasado del *coachee*; aproximación desaconsejada por la práctica que recomienda y evalúa la ICF como parte de sus estándares de certificación.

El *coach* estadounidense Mike Jay (1999) establece diferencias con otras disciplinas, al afirmar que el *coach* no tiene responsabilidad o autoridad sobre la conducta del *coachee* ni conoce el resultado de la interacción. Los *coaches* son agentes de cambio que sirven a los intereses de sus clientes. La definición de la disciplina que aporta la ICF destaca este propósito fundamental: está al servicio de los intereses del *coachee*.

> Los *coaches* son entrenados para escuchar, observar y adaptar su enfoque a las necesidades de los clientes. Procuran que el cliente genere soluciones y estrategias; creen que el cliente es, por naturaleza, creativo y hábil. El trabajo del *coach* es proveer apoyo para aumentar las capacidades, los recursos y la creatividad que posee el cliente (http://www.coachfederation.ch/TrainingCertification/AccreditedCoachTraining/tabid/130/Default.aspx).

A esta precisión puede agregarse que la labor del *coach* consiste en desbloquear esos recursos, muchas veces frenados en su empleo por barreras que el *coachee* necesita identificar, comprender sus efectos sobre lo que obtiene y puede obtener, para estar en capacidad de disolverlas, y avanzar hacia una mayor efectividad personal o laboral.

Los *coaches* son constructores y facilitadores de cambio social que operan bajo la norma de servir al mejor interés y bienestar de sus *coachees* (Orlinsky, 2007). Con las diferencias del caso, pueden ser considerados agentes de cambio psicosocial, en la misma categoría que los terapistas o consejeros. Al compararlo con estas disciplinas, el *coaching* puede categorizarse como una intervención de cambio que «optimiza un potencial no reconocido por la persona, mediante el desarrollo del talento o el perfeccionamiento de habilidades que lo muevan de un desempeño limitado (promedio) o insatisfactorio, hacia uno definitivamente superior» (Orlinsky, 2007: 5).

Los tipos de *coaching*

Una primera categorización, en función del ámbito de la intervención, permite identificar dos tipos: *coaching* personal, centrado en la definición de objetivos y cambios en la vida del *coachee*, y *coaching* profesional, focalizado en los comportamientos que se observan en el trabajo y en el desarrollo de competencias para la mejora del desempeño. El *coaching* personal es un campo «fronterizo» con otras disciplinas. En muchas ocasiones, una interacción cuyo objetivo es profesional termina abordando aspectos personales que impactan el objetivo de trabajo o profesional que se ha identificado. Un *coach* debe estar preparado para abordar este espacio, con el fin de identificar creencias, juicios y emociones limitantes del *coachee*, frente a sus problemas y retos. De otra forma, el *coaching* no pasaría de ser una conversación de solución de problemas.

En la práctica el *coaching* «toma prestados» enfoques y aproximaciones de la consultoría y la terapia

Desde el punto de vista de su objetivo concreto se abren muchas modalidades de *coaching*: de desempeño, relacionado con la identificación de mejoras o solución de problemas que afectan la contribución del trabajador; de desarrollo de habilidades concretas o competencias (conductas); de desarrollo o carrera, para explorar los retos y las opciones para manejar transiciones de carrera o la adopción de nuevas responsabilidades; y de manejo del cambio, para facilitar la adaptación a cambios organizacionales. En un porcentaje importante, las interacciones solicitadas en el entorno venezolano tienen como objetivo trabajar temas de desempeño; en segundo lugar, apoyar al *coachee* para desarrollar competencias, su potencial o adaptarse a cambios; y en tercer lugar, para servir como «caja de resonancia» (*sounding board*) a gerentes o ejecutivos en los temas que planteen.

Desde el punto de vista de quien se beneficia del proceso se distinguen tres modalidades: *coaching* organizacional, cuando su desarrollo afecta a la empresa de manera integral y hasta masiva; *coaching* ejecutivo, destinado a apoyar a los empleados con influencia en el comportamiento del resto de la organización; y *coaching* de equipos, para mejorar el desempeño de equipos de trabajo a cuyos miembros el *coach* no aborda de manera individual. Esta última modalidad requiere una formación especial, porque supone el dominio

de competencias adicionales a las requeridas para el *coaching* a personas. No se incluye en esta categorización el llamado «*coaching* grupal», por las implicaciones éticas de una práctica en la que se aborda a un individuo para una interacción frente a otros, no pocas veces un salón o un auditorio entero.

El *coach* interno y la figura del gerente *coach*: ¿dos sombreros?

Una última clasificación de la práctica se refiere al origen del *coaching*: externo o interno. La figura del *coach* externo es la más conocida y aceptada en el ámbito organizacional. El *coach* externo participa la mayoría de las veces en un «contrato triangular» *coach*-organización-*coachee*. Recibe información, objetivos e inquietudes de la organización (gerencia o recursos humanos), trabaja en una relación de confidencialidad con el *coachee* y transmite a la organización los resultados y avances del proceso. El *coach* se puede comprometer con la organización, con respecto a objetivos generales del *coaching* y aspectos de proceso que deben ser convenidos desde el principio. Informará de avances, sin faltar al compromiso ético.

Hoy está cada vez más difundido en las organizaciones el propósito de formar *coaches* internos, para extender la práctica y sus beneficios de una manera más efectiva y eficiente, y dejar el *coaching* externo para cargos de muy alto nivel, en los que se requiere mucha objetividad y afrontamiento de problemas complejos, y para casos en los que se requiere una experiencia que acerca el *coach* a la figura de mentor. Pero no se puede simplificar el papel del gerente *coach* al de un ejecutivo que sabe hacer *coaching* a sus colaboradores. Va mucho más allá.

Un gerente *coach* es un nuevo tipo de líder, que representa el tránsito de la cultura gerencial tradicional —basada en la asignación de recursos, la planificación, la ejecución y las tareas, el mando y el control— a la de la asociación comprometida y responsable con colaboradores valiosos, para derribar los obstáculos que impiden, en los ámbitos tanto individual como grupal, desempeños superiores y aprendizajes más efectivos. El gerente *coach* genera espacios emocionales expansivos en sus equipos, con predominio de la positividad, y cuida los resultados y los procesos que permiten obtenerlos, especialmente los procesos humanos.

El gerente *coach* es el gestor de un nuevo tipo de conversación en la organización. Esto implica el desarrollo de un nuevo estilo de comunicación, signado, entre otras competencias, por la escucha empática, el enfoque múltiple para la solución de problemas, el balance entre proponer e indagar, el respeto a la legitimidad de opiniones y puntos de vista, y, sobre todo, el compromiso permanente con el desarrollo continuo de su gente, lo que le permite relacionarse de una manera más efectiva y profunda.

Desarrollar estas capacidades en el gerente exige un esfuerzo que a veces se traduce en una auténtica transformación personal. Además, desarrolla las competencias requeridas para conducir sesiones de *coaching* cuando lo estime necesario con sus colaboradores valiosos. Todo esto forma parte de una misma «oferta» de liderazgo y apoyo. En su trabajo diario tiene la capacidad y la oportunidad de estar presente en momentos importantes y aprovechables para generar aprendizaje y desarrollo de nuevos hábitos, competencias y prácticas que intenta consolidar. Bajo «un mismo sombrero» está la persona que tiene la responsabilidad por los resultados y debe evaluar su obtención permanentemente, de la manera más objetiva posible, y el *coach* cercano y abierto, dispuesto a apoyar con respeto y paciencia el aprendizaje autogenerado y el progreso a ritmo propio de su colaborador-*coachee*.

Hoy está cada vez más difundido en las organizaciones el propósito de formar *coaches* internos, para extender la práctica y sus beneficios de una manera más efectiva y eficiente, y dejar el *coaching* externo para cargos de muy alto nivel

La experiencia del IESA

Algunas corrientes de *coaching* consideran una práctica poco efectiva formar gerentes-*coaches* o, más que eso, gerentes que hagan *coaching* a sus colaboradores. Sin embargo, la experiencia internacional que en este campo y la propia, evidenciada en más de cinco años de formación de gerentes *coaches* en las aulas del IESA en Venezuela y en el exterior, conducen a disentir de tal criterio.

El «sombrero» es uno solo y está «en la cabeza» de un gerente que deviene en un nuevo tipo de líder. Con esta convicción, producto de la experiencia, se han diseñado programas específicos (*in company*) para la instauración de «culturas de *coaching*» en empresas de ámbito internacional que también operan en Venezuela y han apostado enteramente a la preparación de este recurso para fortalecer sus prácticas de talento y el desarrollo de su gente más valiosa. Su formación ha sido rigurosa, con base en un currículo que año tras año ha definido competencias y ámbitos específicos, y ha trascendido el aula.

Hemos ido a los sitios de trabajo para validar y fortalecer las competencias de decenas de líderes gerenciales que se convirtieron en los más cercanos y confiables *coaches* de sus colaboradores. ¡Sabemos que es posible!

REFERENCIAS

- Coutu, D. y C. Kauffman (2009): «What can coaches do for you?». *Harvard Business Review*. Vol. 87. No. 1.
- Jay, M. (1999): *Coach2 the bottom line*. Victoria: Trafford.
- Orlinsky, D. (2007): «Collaborative research: how different are coaches and therapists?». Ponencia presentada en la Undécima Conferencia Anual de la International Coaching Federation. Long Beach, California, 3 de noviembre.
- Poelmans, S. y A. Larburu (2005): «Fundamentos del Coaching». Nota Técnica DPON-32. Barcelona: IESE Publishing.

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

Ediciones IESA

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

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.

Fronteras entre psicoterapia y *coaching*

Psicoterapia y *coaching* son dos disciplinas con mucho en común; pero con diferencias relevantes, sobre todo ante el imperativo deontológico de no hacer daño en una intervención de ayuda. Los casos de depresión y vulnerabilidad emocional ilustran la necesidad de demarcar las fronteras entre ambas disciplinas.

Carlos Pittaluga Zerpa

En cualquier casa donde entre, no llevaré otro objetivo que el bien de los enfermos… Sobre todo, no causaré daño… Guardaré secreto sobre lo que oiga y vea en la sociedad por razón de mi ejercicio y que no sea indispensable divulgar, sea o no del dominio de mi profesión, considerando como un deber el ser discreto en tales casos.

Del juramento hipocrático actualizado por la Segunda Asamblea General de la Asociación Médica Mundial, Ginebra, septiembre de 1948.

LA RELACIÓN DE AYUDA PROFESIONAL no es una simple conversación para conocer a otra persona, una discusión sobre el desempeño de esta persona en su trabajo ni una entrevista para explorar los problemas que enfrenta. Tampoco es una entrevista para evaluar el rendimiento o el alcance de metas, no obstante el hecho de que estos encuentros puedan derivar en beneficios ostensibles. La relación de ayuda es una intervención sistemática, de tipo profesional, que requiere preparación formal y tiene como propósito crear las condiciones necesarias para que la persona objeto de la ayuda pueda, por sí misma, encontrar las mejores soluciones disponibles para superar la situación por la que atraviesa o sea capaz de sacar lo mejor de sí misma y cultivar sus talentos.

La relación de ayuda implica una forma muy especial de relación y comunicación que debe ser previamente acordada. No es una relación de poder, de influencia unidireccional. Idealmente, debe derivar en beneficio recíproco. La relación de ayuda ha de responder a las prioridades de la persona que la recibe y no a las de quien la ofrece. Es imperativo valorar los objetivos y las preferencias de la persona objeto de la ayuda. Es más, la relación de ayuda solo será efectiva si los dos actores del proceso asumen cabalmente los objetivos por los que se trabaja. La intervención debe encaminarse a crear autonomía de acción, haciendo que la persona progresivamente sustituya la ayuda externa por autoayuda.

Carlos Pittaluga Zerpa, profesor del IESA.

La relación de ayuda es un proceso de interacción e influencia social recíproca: «influyo y soy influido». Tal influencia se ejerce tanto haciendo como no haciendo. El objetivo de la relación de ayuda es el cambio, el aprendizaje, la facilitación del desarrollo de las propias potencialidades. La relación de ayuda discurre en el continuo prescribir (cuidar de)-facilitar, dependiendo de la situación de la persona ayudada en otro continuo: dependencia-independencia-interdependencia.

Entre los profesionales de ayuda se incluyen todos los diferentes especialistas de las ciencias de la salud (médicos, enfermeras, bioanalistas, farmaceutas, odontólogos, terapeutas, rehabilitadores), los cuidadores de personas con necesidades especiales, los psicólogos, psicoterapeutas, psicopedagogos, terapeutas del lenguaje y profesiones equivalentes, los que han recibido capacitación técnica especializada en *coaching*, en cualquiera de sus diferentes enfoques, e, idealmente, los docentes de cualquier nivel educativo y cualquier especialidad. Todas estas profesiones de ayuda deben ejercerse solamente cuando se cuenta con una certificación expedida por un centro de enseñanza superior, debidamente acreditado por los organismos competentes en cada caso.

Hay relación de ayuda en la sanación o curación; también en los procesos formativos de acompañamiento, orientación, guía y capacitación, necesarios para el desarrollo personal y profesional. Pero son dos mundos distintos, ejercidos por profesionales de diferentes competencias, que ejecutan modelos de intervención bien demarcados, aunque en ocasiones los límites o fronteras se desvanezcan.

En la sanación o curación el profesional de ayuda puede inclinar la balanza hacia el extremo prescriptivo del continuo: establecer qué debe hacerse, cuándo, cómo, con qué. Emite indicaciones a las que debe someterse la persona ayudada. Entonces, la relación de ayuda es, además, una relación de poder. El proceso se inscribe en el llamado modelo médico; por ejemplo, las relaciones médico-paciente, enfermera-paciente u odontólogo-paciente. El término paciente de esa relación implica la espera pasiva por las acciones expertas de un operador, en cuyas manos ha decidido confiar. El éxito de la intervención depende de la competencia del experto y pueden lograrse resultados aun cuando la cooperación del paciente sea poca, nula o ineficaz.

En otros contextos —educativo u organizacional, por ejemplo— la relación de ayuda requiere caminar juntos para encontrar el camino, lo que implica un cierto riesgo: la responsabilidad compartida por los resultados. Quien acompaña pone al servicio de la persona ayudada sus recursos, su experiencia y sus límites. Todo esto debe sumarse a las motivaciones, los recursos, la disposición y el compromiso de la persona ayudada. De la suma surgen los resultados. En el desarrollo personal y profesional que tiene lugar en contextos educativos y organizacionales, el modelo de intervención de quien ayuda procura dinamizar los recursos que posee la persona objeto del proceso y moviliza sus capacidades a fin de ayudarle a encontrar un nuevo equilibrio y restablecer el control sobre la situación por la que atraviesa.

Modelos de intervención

En el caso de las personas, el crecimiento individual consiste en desarrollar potencialidades y alcanzar los objetivos que se hayan trazado, en el camino sin fin de la autorrealización. A este contexto pertenece todo propósito de perfeccionar, mejorar o potenciar el desempeño, lo cual no necesariamente supone una falencia o debilidad personal.

Comparación entre psicoterapia y *coaching* según los problemas y objetivos que hacen necesaria la intervención

Psicoterapia	*Coaching*
• Concierne a trastornos, desajustes, disfuncionalidades • Implica sanación, curación o cambios profundos • Los motivos de la intervención pueden complicarse y agravarse de no ser atendidos • La condición implica riesgos para la integridad de la persona si no es atendida correctamente • La persona tiene pocas posibilidades de cambio por sí sola: ayuda necesaria • Las causas del problema pueden ser multifactoriales (neurológicos, endocrinos, psicológicos) y requieren equipos clínicos interdisciplinarios • Es un campo profesional propio de psiquiatras y psicólogos clínicos	• Concierne a oportunidades de crecimiento personal y profesional • Implica superación, mejoramiento • Los motivos de la intervención no suponen complicaciones mayores de no ser atendidos • La condición no implica riesgos para la integridad de la persona si no es atendida correctamente • La persona tiene muchas posibilidades de cambio por sí sola: ayuda opcional conveniente • Las causas del problema se circunscriben a patrones de pensamiento y conducta fácilmente reeducables • Es un campo especializado propio de profesionales, de diversas disciplinas, certificados

El proceso de ayuda se puede sintetizar de un modo muy sencillo, tal como propone el método GROW de Graham Alexander (www.thealexanderpartnership.com/meet-the-team/graham-alexander). En una conversación franca y abierta, signada por la confianza y el respeto mutuo, el *coach* crea las condiciones necesarias para que…

- La persona declare los objetivos que desea o necesita alcanzar con el proceso de ayuda (*goal*).
- La persona realice un análisis de la brecha entre los objetivos declarados y su situación actual, en un contraste entre el yo-ideal y el yo-actual (*reality*).
- La persona identifique todo aquello con lo que cuenta para alcanzar los objetivos declarados: recursos y capacidades, ayuda externa, relaciones interpersonales, entre otras muchas posibilidades (*options*).
- La persona se comprometa consigo misma a establecer y ejecutar los próximos pasos: todo lo que debe hacer para comenzar a lograr lo que se propone (*will*).

Un modelo de intervención más elaborado fue propuesto por Prochaska y DiClemente (1982). Las personas cambian mediante un proceso que va desde «no lo necesito» a «debo insistir en ello», pasando por «debo hacerlo ya». Este proceso tiene seis fases: pre-contemplación, contemplación, preparación, acción, mantenimiento y terminación.

- Precontemplación: no se advierte la necesidad de cambio.
- Contemplación: la gente percibe que en el futuro debe ser diferente.
- Preparación: se intenta hacer algo, en el futuro inmediato, para cambiar.
- Acción: la gente hace algo para cambiar su conducta.
- Mantenimiento: la gente hace algo para prevenir una recaída.
- Terminación: la gente siente autoeficacia y no percibe necesidad de cambiar.

Este modelo fue ampliado por Prochaska y Velicer (1997), y se formula de la manera siguiente:

- Concienciación: ¿cuáles son las causas y consecuencias de mi conducta? ¿Cómo me afecta? ¿Qué pasará si no cambio?
- Relieve: la toma de conciencia deriva en un sentido de urgencia.
- Autoevaluación: revisión de sí mismo para encontrar pistas y explicaciones.
- Evaluación de entorno: influencia de factores externos sobre la conducta.
- Autoliberación: formulación de opciones personales de cambio o solución, y de las formas de lograrlas.
- Liberación social: formulación de opciones de cambio o solución ofrecidas por el entorno social, y de las forma de lograrlas.
- Recondicionamiento: desaprender y reaprender los patrones de conducta.
- Control ambiental: remover y evitar los estímulos externos que puedan determinar una recaída.
- Manejo de contingencias: garantizar la presencia de estímulos que hagan del cambio un logro permanente.
- Relaciones de ayuda: garantizar el apoyo de personas que hagan perdurables los logros obtenidos.

Ambos modelos pueden ser empleados en psicoterapia y en *coaching*. De modo que las fronteras entre ambas prácticas no están demarcadas por el método de intervención, sino por la naturaleza de los problemas o de las dificultades que enfrenta la persona y, sobre todo, por las implicaciones de estos problemas o sus posibles consecuencias para la persona y para terceros.

Curación y crecimiento personal

El término «curación» (del latín *curáre*, cuidar) alude a la sanación de una condición de enfermedad, a la remediación de un mal, al restablecimiento de la salud física o mental que se ha perdido, a la solución de un padecimiento, según las acepciones del *Diccionario de la lengua española* (DRAE). En la curación, a menudo hay un solo actor activo (de allí la denominación «paciente» para el otro actor).

La expresión crecimiento personal o profesional, en cambio, concierne a objetivos de mejoramiento, perfeccionamiento o desarrollo, que obran sobre una potencialidad. Si están implicados dos actores, como en la relación de ayuda, ambos son activos y son, además, corresponsables. En la psicoterapia pueden concurrir la sanación y el crecimiento personal como factores de una misma condición. La depresión es un buen ejemplo.

La depresión es un padecimiento, a veces una reacción, otras una condición y en ocasiones una enfermedad o el síntoma más prominente de una enfermedad. Como padecimiento,

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

Diplomado en Mercadeo Digital

Sube ya al siguiente nivel

Dispara tu visión de negocios
y desarrolla tu proposición de valor online
con el Diplomado en mercadeo digital del IESA

6° EDUCACIÓN EJECUTIVA RANKING 2013 AMÉRICA ECONOMÍA

www.iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve • (0212) 555-IESA
facebook.com/iesa.gerencia
@cursosiesa

UNICON
Ciudad del Saber PANAMÁ City of Knowledge
AACSB ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
EFMD EQUIS ACCREDITED

implica un trastorno afectivo o perturbación más o menos grave del estado de ánimo. Como reacción, puede ser la consecuencia directa de un evento traumático (depresión postraumática), una pérdida significativa (duelo complicado) o una conmoción orgánica importante, sobre todo hormonal (como en la depresión posparto), o por la ingesta de sustancias. Como condición, se hace presente de una forma más insidiosa o difusa en lo tocante a su evolución, hasta el punto de ser difícil separar el padecimiento de la persona. Como enfermedad, es la consecuencia directa o indirecta de alguna anomalía en el organismo. En Estados Unidos, afecta al veinte por ciento de las mujeres y al doce por ciento de los hombres, en algún momento de sus vidas, y es más prevalente que la artritis, las cardiopatías o la diabetes.

El trastorno depresivo se caracteriza por los siguientes síntomas: ánimo marcadamente triste; dificultad marcada para el disfrute de relaciones interpersonales, eventos o actividades que en el pasado eran muy gratas; evitación de actividades sociales; aumento de los conflictos interpersonales; sensibilidad al rechazo; disminución marcada del vigor físico; molestias físicas (cefaleas, alteraciones digestivas); insomnio o exceso de sueño; alteraciones de la conducta alimentaria; perturbaciones emocionales (como ansiedad, ira, irritabilidad) y cognoscitivas (como dificultades para la concentración y pérdida de la memoria).

Los síntomas deben ser suficientemente intensos para interferir con el trabajo, los estudios o la vida social y familiar. La intensidad de los síntomas y sus consecuencias permite, además, clasificar el padecimiento en mayor o menor (determinación que concierne al especialista). Si estos síntomas no pueden atribuirse a un trauma, un duelo o a la ingesta de alguna sustancia, es necesario descartar la presencia de enfermedad.

Diversas enfermedades médicas pueden causar el padecimiento depresivo. Puede ser consecuencia de una enfermedad neurológica (como en la enfermedad de Parkinson), una enfermedad metabólica (como en el déficit crónico de vitamina B12), una enfermedad endocrina (como hipertiroidismo, hipotiroidismo, hiperparatiroidismo, hipoparatiroidismo, hiperadrenocorticismo o hipoadrenocorticismo), enfermedades inmunes (como el lupus eritematoso sistémico), infecciones virales graves (mononucleosis, VIH) y determinadas formas de cáncer (carcinoma de páncreas). Desde un punto de vista biológico, la depresión resulta de una desregulación o desequilibrio bioquímico, en el que se encuentran alterados los niveles de determinadas sustancias que actúan de modo relevante en las diferentes funciones del organismo. Las sustancias en cuestión pueden dividirse en dos grandes grupos: neurotransmisores y neurorreguladores. Los neurotransmisores intervienen en el funcionamiento de las células nerviosas y los péptidos, cadenas de aminoácidos con múltiples funciones biológicas, entre las cuales se incluye la influencia en la actividad de los neurotransmisores, por lo cual terminan siendo neurorreguladores.

COACHING ONTOLÓGICO: UNA PRÁCTICA EMERGENTE

Jesús Berroterán / *Coach* sénior, Indelser Consultores

El *coaching* ontológico se fundamenta en el discurso y la praxis de la ontología del lenguaje, desarrollada por Rafael Echeverría, quien plantea el papel activo y dinámico del lenguaje en la creación de identidad, sentido y acción, que promueve la construcción de relaciones y la coordinación de acciones. En esencia, el *coaching* ontológico está orientado a fomentar un grado de conciencia que permita a un ser humano competente asumir y hacerse cargo de lo que le distingue, le afecta o impide su crecimiento, su expansión, su desarrollo. Su finalidad es fomentar la capacidad de autoobservación y lograr cambios que se traduzcan en comportamientos sostenidos de forma autónoma y efectiva.

Finalidad

La práctica del *coaching* ontológico, su naturaleza y sus objetivos, apuntan al bienestar. En su libro *Mi Nietzsche: la filosofía del devenir y el emprendimiento*, Echeverría (2010: 13) comenta:

> Tengo el convencimiento de que, por regla general, no sabemos vivir bien. Somos profundamente ignorantes en «el arte del buen vivir», aquello que Sócrates en su momento convirtió en su vocación. Quizás nunca lo sabemos del todo. Y quizás cierta dosis de ignorancia en relación a él sea parte de los desafíos que nos plantea nuestra vida. Con todo, considero que hay mucho sufrimiento innecesario que podemos disolver, sufrimiento que responde no sólo a condiciones inevitables de nuestra existencia, sino a cegueras, a ignorancias, a circunstancias de haber hecho determinada elección, de haber seguido caminos en los que terminamos por confundirnos y perdernos.

Esto refleja no solo el pensamiento de Nietzsche, sino la influencia de su filosofía en Echeverría y ofrece una ventana para mirar los focos de sufrimiento, malestar, resentimiento y resignación que limitan la expansión y florecimiento. El *coaching* ontológico pretende disolver esos focos de sufrimiento y alcanzar grados de satisfacción y bienestar en distintos dominios personales —de pareja, familiar y laboral— que marquen una diferencia sustancial en los modos de relacionarse y concebir la vida.

La dimensión ontológica del *coaching* se sustenta en su concepción del ser humano en constante evolución y transformación. No es algo fijo e inmutable; por el contrario, vive en procesos permanentes de devenir, de invención y reinvención. No sabe de lo que es capaz de lograr en sí mismo. Además de la concepción del discurso ontológico debe reivindicarse el ámbito de la acción para lograr cambios y transformaciones.

Uno de los postulados que plantea Echeverría, en su libro *Ontología del lenguaje* (1995: 45), señala lo siguiente: «No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace». Esto refleja el poder transformador de la práctica del *coaching* como disciplina al servicio de los cambios que puede lograr una persona. Ahora bien, cabe preguntar sobre las competencias que se expresan en una conversación, dentro del paradigma ontológico como manera específica de interacción.

Competencias distintivas

Un aspecto clave para determinar si un *coaching* es ontológico es la posibilidad de agregar valor al asistido, en cuanto a la manera de observar nuevas opciones, concebir sus limitaciones y percibir, y asumir, comportamientos trascendentes como pueden ser dignidad, merecimiento, respeto, valoración, honra. En una práctica de *coaching* ontológico se evidencian ocho competencias; y por competencias se entiende todos aquellos comportamientos que muestra el *coach* en una sesión.

La explicación clásica de la depresión primaria postula que (1) una disminución de los niveles de serotonina, conocida como la hormona del bienestar, determina una alteración del estado de ánimo; (2) la alteración en los niveles de noradrenalina, dado que esta hormona interviene en la regulación de funciones cognoscitivas (como la atención y la memoria), las emociones, el movimiento y los estados emocionales (como la ansiedad), influye en la aparición del padecimiento depresivo; (3) la dopamina, asociada al placer, influye en la actividad motriz y, por esta vía, en la depresión; y (4) la acetilcolina, porque interviene en la regulación del estrés, tiene igualmente un papel relevante en el desarrollo de los trastornos afectivos.

El impacto de los modelos mentales —esquemas de pensamiento recurrentes— en la vida emocional es de enorme importancia. Un estudio realizado con estudiantes universitarios que compartían piso reveló que una forma particular de pensar puede contagiarse a otros individuos y hacerlos propensos a la depresión (Haeffel y Hames, 2013). Según esta investigación, las personas que responden negativamente a las situaciones problemáticas de la vida y tienden a atribuirlas a sus limitaciones o a factores que no pueden modificar son más vulnerables a la depresión. Esta «vulnerabilidad cognoscitiva» pudiera resultar contagiosa en etapas vitales de transición; en momentos en los que el entorno social está en proceso de cambio. El efecto de contagio resultó evidente en las evaluaciones realizadas tanto a los tres como a los seis meses. El estudio de Haeffel y Hames no puede considerarse concluyente por las limitaciones propias de un primer trabajo de pequeña escala, pero sus hallazgos son sumamente sugerentes y del todo consistentes con los de otras investigaciones. Una nota crítica de este estudio fue publicada por el Servicio Nacional de Salud (NHS, por sus siglas en inglés) del Reino Unido en su sitio de internet: http://www.nhs.uk/news/2013/04April/Pages/No-proof-found-depression-contagious.aspx).

¿Cómo son esos modelos mentales? ¿Cómo puede identificarlos una persona y saber que ella los alimenta y cultiva? Bruce Cohen (2006) los denomina automatismos y caracteriza los principales automatismos de la persona depresiva:

- Abstracción selectiva: sacar conclusiones a partir de una pequeña parte de los datos.
- Inferencia arbitraria: sacar conclusiones omitiendo la evidencia contraria.
- Estilo absolutista: tendencia a clasificar en extremos, como bueno o malo, sin grados intermedios.
- Magnificación-minimización: sobrevalorar lo malo al tiempo que se infravalora lo bueno en un mismo caso.
- Personalización: culparse de lo malo que ocurre.
- Estilo catastrofista: asignar siempre los peores desenlaces.

La depresión es una entidad muy compleja, que puede enmascarar diferentes patologías y presentarse al comienzo como

1. Crear contexto: consiste en generar un espacio protegido, fomentar la confianza necesaria para iniciar la conversación y establecer las reglas de juego. Es una competencia que se muestra como primera fase de la sesión.
2. Escuchar: es la principal competencia en el *coaching* ontológico. Percibir e interpretar lo observado —en las palabras, los gestos, las emociones, los silencios— es fundamental durante todo el proceso.
3. Identificar y articular el quiebre: quiebre es lo que saca al asistido de su transparencia, de su estado de habitualidad no consciente, de su ritmo automático de vida. Ofrecer una vinculación con situaciones, circunstancias o incidentes que revelen el quiebre declarado (o, como suele ocurrir, el quiebre que surge del proceso de darse cuenta) es otra competencia de un *coach* ontológico.
4. Indagar: es la llave para abrir posibilidades. Existen diferentes tipos de indagación: horizontal (edad, estado civil, profesión, ciudad donde nació y donde vive actualmente), vertical (juicios y afirmaciones sobre el quiebre), transversal (patrones de comportamiento en distintos dominios, espacios, situaciones) y ortogonal (la pieza que falta para reconstruir la estructura de coherencia del asistido). Si bien preguntar es un arte, en el *coaching* ontológico constituye una competencia fundamental que abre los caminos para la interpretación y la posible intervención.
5. Interpretar: es la competencia de reconstruir lo escuchado, reconociendo siempre que es solo una interpretación y debe ser validada por el asistido. Abarca comportamientos, limitaciones, dolores recurrentes, costos en distintos ámbitos, historias comunes con diferentes personajes, miedos por amenazas reales o no, que son ofrecidas al asistido para que valide la interpretación y si tiene algún sentido para él, de manera que le permita hacer algo con lo que está observando en su dinámica relacional y existencial.
6. Utilizar distinciones: la rigurosidad en el manejo de las distinciones ontológicas es otra competencia clave. Implica distinguir juicio de afirmación, fenómeno de explicación, declaraciones, emociones y estados de ánimos, la corporalidad como expresión de lo que ocurre (todo ocurre en el cuerpo y se vive en el cuerpo). Todas estas son herramientas que ofrece la ontología del lenguaje.
7. Intervenir: si bien es otra fase que favorece el darse cuenta de las fuerzas limitantes, es una competencia del *coaching* ontológico dirigir el proceso hacia la disolución de los obstáculos y desafiar las incompetencias del asistido en beneficio de su expansión.
8. Cerrar: si la creación de contexto representa el inicio para sentar las bases de la conversación, el cierre es la fase final para recoger los aprendizajes, los momentos de «darse cuenta», los planes de acción y el chequeo emocional: ¿cómo se queda, cómo se va?

Estas son las competencias que permiten reconocer una práctica de *coaching* ontológico. Además, la rigurosidad en el manejo ético de quienes han sido certificados como *coaches* ontológicos es otro aspecto que los diferencia del resto. El *coaching* ontológico se sustenta en un marco ético, expresado en respeto profundo por el asistido, confidencialidad, integridad, confianza y amor. De allí que su naturaleza y sus objetivos apunten al bienestar y a reconocer que cada persona es protagonista de su creación. ¡En el *coaching* ontológico trascendemos la interpretación de que nada cambia y resaltamos las posibilidades de transformación!

Referencias

- Echeverría, R. (1995): *Ontología del lenguaje*. Chile: Dolmen.
- Echeverría, R. (2010): *Mi Nietzsche: la filosofía del devenir y el emprendimiento*. Buenos Aires: Granica.

un simple problema de desmotivación o bajo desempeño. Por ello, la curación de la depresión requiere a menudo la concurrencia de varias disciplinas médicas y psicológicas. La intervención psicoterapéutica es indispensable para modificar los modelos mentales, pero no es eficaz hasta tanto sea recuperado el equilibrio bioquímico y endocrino, lo que normalmente requiere la prescripción de fármacos. Ni los fármacos por sí solos ni la psicoterapia por sí misma tienen eficacia en la depresión: la estrategia terapéutica debe ser combinada y concurrente.

El psicoterapeuta debe iniciar su acción solamente cuando todo factor biológico haya sido debidamente descartado y controlado. Las fronteras son en principio nítidas, o al menos deberían serlo. Una actuación responsable, deontológicamente estricta, requiere comprender que el aplanamiento de las motivaciones, las crisis frecuentes de llanto, el descuido de la persona (principales síntomas de la depresión) son, como la punta del iceberg, apenas la superficie visible de un problema mucho más complejo. Un psicoterapeuta calificado lo sabe, porque cuenta con una sólida y amplia formación profesional. Conoce sus límites y obra según el principio «primero no hacer daño». Sabe que puede contribuir a la superación del problema; pero, sobre todo, sabe lo que no puede hacer y lo que amerita la intervención de otros especialistas.

Las fronteras entre psicoterapia y *coaching* no están demarcadas por el método de intervención, sino por la naturaleza de los problemas o de las dificultades que enfrenta la persona y, sobre todo, por las implicaciones de estos problemas o sus posibles consecuencias para la persona y para terceros

Los límites de la psicoterapia y el *coaching*

Es necesario insistir en los principios que rigen la actuación profesional. El ejercicio correcto de la psicoterapia, regido por el principio «primero no hacer daño», comienza por el reconocimiento de los propios límites: qué puede o no hacerse por el otro. El establecimiento de estos límites, a la vez, requiere una comprensión profunda de las posibles explicaciones biológicas y psicológicas de un problema de desempeño. En efecto, la pérdida de eficacia y eficiencia en el rendimiento de una persona o la alteración de su ánimo pueden ser resultados de muchos factores distintos o, más grave aún, los comienzos insidiosos de una condición que tiende a agravarse. Lo más importante no es lo que el psicoterapeuta sabe, aquello para lo que se ha preparado, sino lo que ignora, lo que no sabe, que forzosamente debe ser complementado por otros expertos, y debe ser la norma para fijar las fronteras de su actuación.

¿Qué decir de las fronteras del *coaching* con respecto a la psicoterapia? Primero su pertinencia: *coaching* como ejercicio de una relación de ayuda concierne a aquellos casos en los cuales no está implicada una condición patológica, o un trastorno cuyo despistaje, por cierto, el *coach* no siempre está calificado para establecer, pero sí para sospechar, en cuyo caso la única actuación admisible es referir a la persona a un profesional de la salud. Por lo tanto, el punto de partida del *coaching* es la presunción de normalidad en el sentido clínico (de salud) y de las posibilidades de progreso que tiene el individuo con base en sus recursos; en este sentido, la intervención toma la forma de un catalizador o facilitador del proceso de mejora del desempeño: ayuda externa conveniente y opcional.

El punto de partida de la psicoterapia es el de ayuda externa necesaria. Se presume un trastorno o desajuste en la salud de la persona, desadaptación en los patrones de conducta o disfuncionalidad en el desempeño, lo cual requiere sanación, y se supone que la persona difícilmente podrá afrontarla por sí sola, aunque su participación en el proceso terapéutico deberá ser forzosamente muy activa. Con frecuencia, la complejidad de un caso (como la depresión, por ejemplo) requerirá la conjunción de varios recursos terapéuticos en coordinación, siendo la psicoterapia uno de ellos.

La Federación Internacional de Coaching (http://coachfederation.org) define *coaching* como «una relación profesional continua, en la cual se utiliza una serie de preguntas poderosas y creativas que maximizan el rendimiento de los clientes y los apoyan en la acción de producir resultados extraordinarios. Se parte de la presunción de que el cliente es totalmente funcional y único experto en su propia vida». El *coaching* no corresponde a un proceso terapéutico ni el *coach* se considera un profesional de la salud. Tanto la Federación Internacional de Coaching como la Asociación Internacional de Coaching (http://www.certifiedcoach.org) destacan la importancia de referir al cliente a un profesional de la conducta humana u otro especialista, si se manifiestan problemas emocionales o cualquier otra evidencia de trastorno o disfuncionalidad.

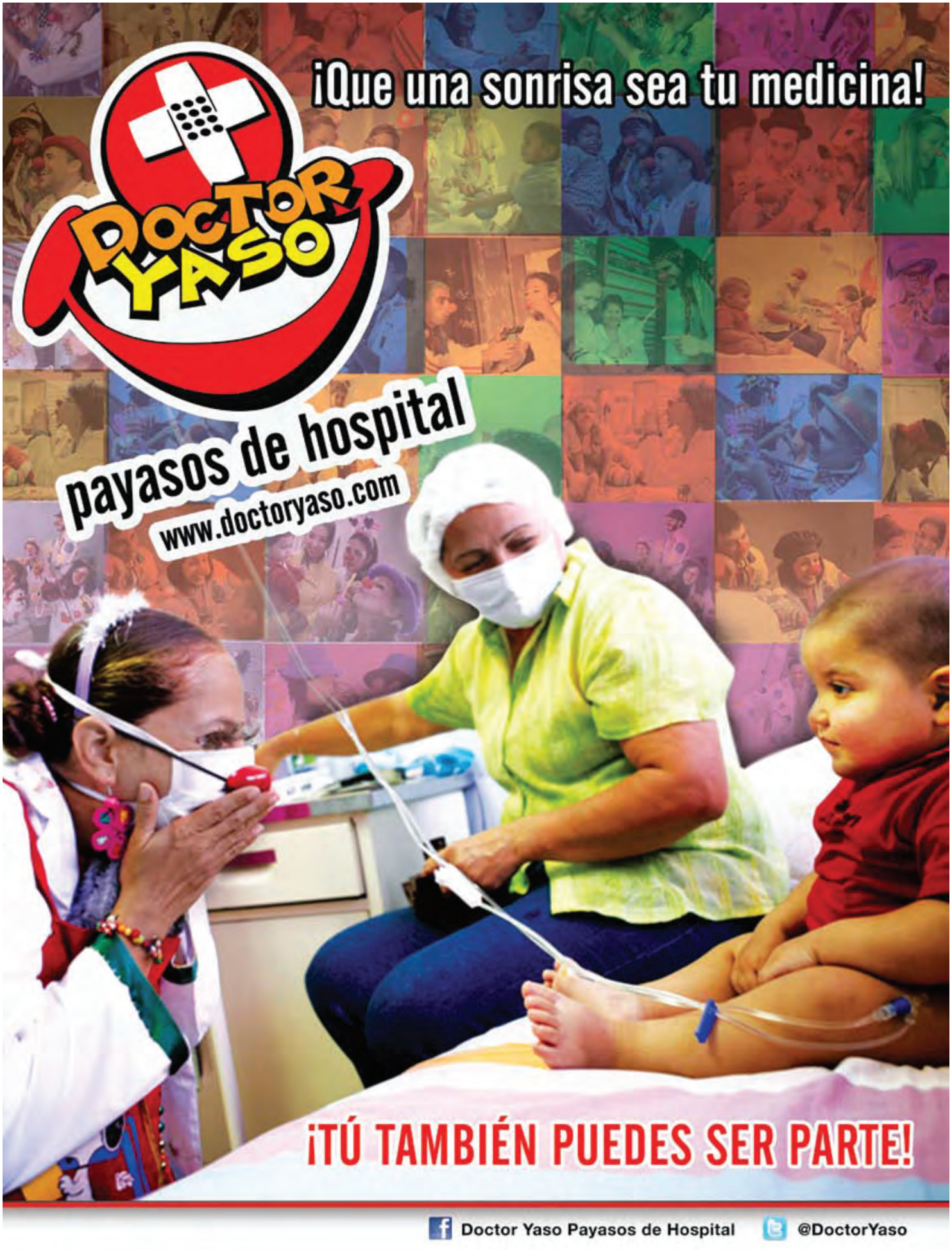
La Federación Española de Psicoterapias (http://www.feap.es) aporta la siguiente definición de psicoterapia:

> ... todo tratamiento de naturaleza psicológica que, a partir de manifestaciones psíquicas o físicas del sufrimiento humano, promueve el logro de cambios o modificaciones del comportamiento, la adaptación al entorno, la salud psíquica y física, la integración de la identidad psicológica y el bienestar bio-psico-social de las personas y grupos… Por lo tanto, el término psicoterapia no presupone una orientación o enfoque científico definido, siendo considerado denominativo de un amplio dominio científico-especializado, que se especifica en diversos y peculiares orientaciones teóricas, prácticas y aplicadas. Las intervenciones terapéuticas son de naturaleza fundamentalmente verbal y persiguen la reducción o eliminación de los síntomas que aquejan a la persona, a través de la modificación de patrones emocionales, cognitivos, conductuales, interpersonales o de los sistemas en los cuales vive inmerso el individuo.

Dos oficios que se rozan y cuyos límites vienen dados por una doble mirada: hacia la persona, para tratar de comprender cabalmente qué le pasa y por qué le pasa, y hacia uno mismo, para tratar de establecer si se está en condiciones de intervenir para ayudar y solo para ayudar.

REFERENCIAS

- Cohen, B. (2006): *Psiquiatría: teoría y práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Haeffel, G. y J. Hames (2013): «Cognitive vulnerability to depression can be contagious». Clinical Psychological Science, http://www3.nd.edu/~ghaeffel/Resources/Clinical%20Psychological%20Science-2013-Haeffel-2167702613485075.pdf. Consulta: octubre 2013.
- Prochaska, J. y C. DiClemente (1982): «Transtheoretical therapy: toward a more integrative model of change». *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*. Vol. 19. No. 3.
- Prochaska, J. y W. Velicer (1997): «Misinterpretations and misapplications of the transtheoretical model». *American Journal of Health Promotion*. Vol. 12. No. 1.


¡Que una sonrisa sea tu medicina!
DOCTOR YASO
payasos de hospital
www.doctoryaso.com
¡TÚ TAMBIÉN PUEDES SER PARTE!
Doctor Yaso Payasos de Hospital
@DoctorYaso

EL ABECÉ DEL BUEN *COACHING*

Alfredo C. Ángel

El buen *coaching*, el *coaching* serio, se hace evidente por la presencia de tres componentes: el método o la estructura utilizados, la consistencia en la ejecución y la efectividad en el logro de resultados medidos en términos de cambio.

HABLAR DE *COACHING* es hablar de complejidad. La razón fundamental es que el objeto de interés, comprensión y servicio de esta disciplina es «el ser», que es de naturaleza compleja, discontinua y no lineal. Muchos de los desafíos provenientes de tal complejidad se conocen; la mayoría se desconoce. En consecuencia, diversos y complejos tienen que ser los recursos, las estrategias y las aproximaciones del *coaching* para servir a ese ser cuya aspiración de completitud es, sencillamente, un devenir sin fin.

El *coaching* —como recurso al servicio de personas, grupos, equipos, organizaciones y naciones— se ha diversificado en el mundo para alinearse mejor a la complejidad de su objeto. Esto se evidencia en el surgimiento de diferentes filosofías, estilos y especializaciones. En términos prácticos, la amplitud del abanico de necesidades de los clientes («del ser») lo hace notable: *coaching* de transición, de emprendimiento, de salud y *fitness*, personal, de vida, de carrera, de liderazgo, de pareja, para adolescentes, para pequeñas empresas, para empresas familiares, de finanzas, para atletas de alto rendimiento, político, asistido por caballos y delfines, de atención plena y, por supuesto, los tradicionales (ejecutivo, de equipos y de cambio organizacional). Sin embargo, independientemente de esta diversidad, ¿qué hace al *coaching* serio y útil? ¿Cómo se reconoce el buen *coaching*? ¿Cuál es el denominador común del buen *coaching*? ¿Cómo luce lo que no es *coaching* serio?

Alfredo C. Ángel, *coach* internacional certificado

Un buen mecánico, una buena profesora de matemáticas, un buen chef, una buena enfermera, un buen ingeniero, un buen músico o un buen surfista tienen todos elementos comunes: una y otra vez evidencian dominio de un método, consistencia en la ejecución y foco en la consecución de un resultado. La cualidad de bueno o serio en cualquier especialidad no se deriva de algún juicio o preferencia subjetiva, inherente a la libre calificación de la ejecución, sino que, por el contrario, se manifiesta por sí mismo. La ejecución produce un resultado que se repite, más regularmente que menos, y, cuando se compara con las ejecuciones de otras personas de la misma especialidad, la cualidad de bueno o serio se hace notable por el método, por el cómo se hace. Lo mismo ocurre con el buen *coaching*, independientemente de si pertenece a la escuela europea, norteamericana, africana, asiática, escandinava o latinoamericana.

El buen *coaching*, el *coaching* serio, se hace evidente por la presencia de tres componentes: el método o la estructura utilizados, la consistencia en la ejecución y la efectividad en el logro de resultados medidos en términos de cambio. El *coaching* serio y útil se hace evidente por la presencia auditable de tres componentes medulares y ocho focos de apalancamiento de gestión y actuación centrados en el *coachee*, que representan el abecé del buen *coaching*.

En busca de los ingredientes del buen *coaching*

Luis Carlos aborda el avión que lo trae de Panamá a Maiquetía después de atender a uno de sus clientes en su Programa de *Coaching* Ejecutivo. En lo que el avión sale del terminal, la señora que está a su lado le comenta: «Ya me empezó el miedo, la taquicardia me va a reventar en cualquier momento». Luis Carlos, *coach* al fin, le responde con una pregunta:

El *coaching* ineficaz o inútil pierde el foco e ignora que el *coachee* está atrapado en el problema, invierte menor tiempo de sesión en las soluciones y crea una sensación de imposibilidad en la persona

«¿Qué se dice usted para lograr asustarse con tanto éxito?». La señora, que no le ve nada de exitoso al asunto, lo mira y le responde: «Bueno, la verdad es que jamás me había preguntado qué me digo, siempre es el avión el que me habla. No puedo sacarme el miedo de encima». Luis Carlos activa una segunda pregunta: «¿Qué se lo impide, señora?». A partir de esta interrogante, su vecina de puesto comienza una búsqueda interior que la lleva a narrarle a Luis Carlos varias explicaciones sobre lo que le impide «sacarse el miedo de encima», mientras el vuelo continúa hacia su destino.

El buen *coaching*: componentes y palancas de gestión

1. Método
   a. El modelo O'Connor
   b. El modelo GROW
   c. Cualquier variante de ambos modelos
2. Ejecución consistente
   a. Integridad
   b. Autoconciencia
   c. Responsabilidad
   d. Confianza en sí mismo
   e. Disfrute del error
   f. Foco en soluciones
   g. Reto
   h. Acción
3. Resultado: cambio

Integridad

Este corto ejemplo pone sobre el tapete la primera característica del abecé del buen *coaching*: integridad personal. Si bien ambas preguntas son, conceptual y técnicamente, preguntas de *coaching*, que evidencian dominio de la técnica de formulación de preguntas, Luis Carlos se aleja de la cualidad por excelencia del buen *coaching*, esa que evidencia el *coach* en su ejecución y le conduce a hacer lo correcto, sobre todo cuando no lo están viendo. Aunque Luis Carlos es competente, está certificado internacionalmente y tiene experiencia como *coach* practicante, eso es poco útil cuando, en una situación casual, una persona es influida (ejecución) sin su conocimiento ni autorización para sostener una conversación estructurada (método) que tiene un propósito muy claro del lado equivocado: Luis Carlos quiere «ayudar a la señora» (resultado).

Un buen *coach* jamás inicia el proceso de *coaching*, se acerca al *coachee* (la persona que viene a *coaching*) con total ausencia de meta, completamente desprovisto de resultado predeterminado alguno. Esos dominios le pertenecen al *coachee*. La integridad es la piedra angular en la ejecución del buen *coaching*, porque evidencia que el *coach* ya hizo su tarea primigenia: se ocupó de su área personal, trabajó sus valores y su ejecución profesional en consecuencia, la revisa permanentemente con serenidad para mantener el alineamiento personal entre esos valores y la ejecución ética de la profesión. Al hacer esto, el *coach* está protegiendo la integridad del *coachee* y asegurando que lo preserva del potencial daño que un *coach* poco ético le puede hacer. Ciertamente, el entrenamiento, la certificación, la acreditación y las «horas de vuelo» profesionales son importantes. Pero, por encima de todo ello, en el buen *coaching* la integridad personal es el contrapeso

debatesIESA

Suscríbase a la edición digital

Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

indiscutible e indispensable, la brújula que le permite al *coach* abordar las tremendas dificultades y complejidades contemporáneas, presentes en el desafío de diferenciar lo correcto de lo incorrecto y ejecutar en consecuencia.

Autoconciencia

La mayoría de los beneficios que el *coaching* proporciona al *coachee* se derivan de la autoconciencia. El buen *coaching* profundiza la autoconciencia, porque en ella se encuentran las oportunidades, las revelaciones y los descubrimientos significativos sobre «uno mismo». Toda la ejecución del buen *coach*, lo que dice y lo que hace, se concentra en expandir el autoconocimiento del *coachee*, porque allí se encuentran las respuestas que está buscando. Estas construcciones interiores actúan como combustible de alto octanaje para el cambio: activan la fuerza interior que mueve al *coachee* a salir del punto en el que se encuentra. El autoconocimiento es la autopista en la que el buen *coach* aplica el método por excelencia del buen *coaching*:

a) Identificación del tema y la meta que el *coachee* quiere lograr en la sesión.
b) Precisión y comprensión en detalle de la situación actual en la que se encuentra el *coachee*, con énfasis en el leguaje, la corporalidad y la emocionalidad (los tres factores obstaculizadores o activadores del mejor desempeño).
c) Identificación y evaluación de las ventajas y las desventajas de las soluciones disponibles.
d) Identificación de la mejor opción para el *coachee*, en el marco de los recursos que tiene y las posibilidades con las que cuenta.
e) Desarrollo de las estrategias y el plan de acción autopensado y autodirigido.
f) Seguimiento y ajustes al desempeño del *coachee* en la ejecución del plan de acción diseñado.

Un *coach* profesional certificado puede hacer muchas cosas en una sesión de *coaching*. Pero si no evidencia este método, sencillamente, su ejecución no representa el abecé del buen *coaching*. Lo opuesto a la autoconciencia es el autoengaño. El *coaching* poco serio, ineficaz o inútil, deja pasar, ignora, no «escucha» o no «ve» el autoengaño del *coachee* cuando aparece, con lo cual el *coach*, por muy certificado que esté, le hace un profundo daño al *coachee*.

La secuencia descrita es el método desarrollado por Joseph O'Connor; aunque con algunas adaptaciones, puede denominarse el método O'Connor de *coaching*. El *coach* practicante se encuentra una y otra vez con la misma secuencia para sostener una conversación de *coaching*, documentada de otras formas en diversas publicaciones y practicada con diversas variantes por diferentes escuelas, estilos y filosofías de la disciplina. Este método ha mantenido durante años plena vigencia y se conoce como el método GROW (G= objetivo del *coachee*, R= comprensión de su situación actual, O= opciones disponibles y W= plan de acción del *coachee*), expuesto a la luz pública por primera vez por John Whitmore en su libro *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, escrito en 1982 y traducido a 35 idiomas. Dicho por Whitmore, el modelo GROW no es de su creación intelectual, sino que emergió de las discusiones que sostuvo con varios *coaches*, reunidos en la oficina de la empresa consultora McKinsey, en Londres. Whitmore fue el primero que lo publicó. Esta declaración, reveladora y novedosa para la comunidad mundial de la disciplina, aparece en el prólogo que escribió para el libro de Carol Wilson: *Best practice in performance coaching* (Londres, Kogan Page, 2011).

Responsabilidad

En *coaching* se dice que la madurez no llega con la edad, sino con la aceptación de responsabilidad. El buen *coaching* expande la comodidad y la aceptación de la responsabilidad personal del *coachee* en dos sentidos muy específicos: por lo que «no me gusta de mi desempeño» o por lo que «me quiero deshacer en mi actuación»; y también por todo aquello que «quiero abrazar y hacer mío», todo lo que el *coachee* enfoque claramente para convertirse en el ser que tiene en mente. El buen *coach* sabe que la responsabilidad del *coachee* se ha fortalecido cuando se comporta como el propietario de sus decisiones y sus acciones, y se niega a identificar culpables de su incapacidad. El *coaching* ineficaz o inútil invade el ámbito de la responsabilidad del *coachee* para decirle qué hacer y cómo, sin reparar en uno de los descubrimientos científicos más relevantes de la neurociencia para el aprendizaje: el cerebro es creador de patrones, no le gusta que le digan qué hacer sino idear y crear sus soluciones.

El buen *coach* sabe que la responsabilidad del *coachee* se ha fortalecido cuando se comporta como el propietario de sus decisiones y sus acciones, y se niega a identificar culpables de su incapacidad

Confianza en sí mismo

El buen *coach* sabe que «tú eres mejor que tu presente», que «tú eres mucho mejor que tus juicios descalificadores sobre ti mismo». El buen *coach* sabe que nadie puede ser líder de quien desprecia. Por eso, el *coaching* útil, el buen *coaching* expande y fortalece la confianza en sí mismo del *coachee*, instala la certeza de que el *coachee* es una mina de oro y que, no importa cuánta tierra haya que sacar, el *coachee* tiene oro

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS:
¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?
FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL

Ediciones IESA

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

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

y puede hacerlo suyo. Todo buen *coach* sabe que la certeza de «mis posibilidades y capacidades» se convierte en el mejor y más potente efecto placebo que se conozca: acelera las victorias tempranas, los resultados de corto plazo, tangibles y auditables para el *coachee*. El *coaching* ineficaz o inútil crea dependencia y utiliza el argumento de una relación de largo plazo para disfrazar la agenda propia.

Disfrute del error

Imagine por un momento que a la especie humana se le desaparece la capacidad de errar, que el ser humano jamás se equivoca, porque genéticamente sabe que está libre de error. ¿Cómo aprende entonces? ¿Qué sentido tendría la motivación para mejorar? ¿Cómo identifica que está mejorando? ¿Cómo se siente orgulloso del dominio de lo nuevo si ya lo sabe todo? ¿Qué sentido tendría aprender?

El buen *coaching* lleva al *coachee* a buscar en espacios donde jamás ha buscado. Invita al *coachee* al disfrute del error, a la celebración del error como la puerta de la próxima oportunidad, como la entrada a esa ocasión esperada para hacerlo mejor, hacerlo como quería. El aprendizaje se refiere a lo que sale bien y a lo que deja de completarse, a lo que cuesta más esfuerzo y a lo que cuesta menos. El buen *coach* sabe que el disfrute del error se fortalece cuando su opinión está ausente, cuando sus juicios sobre lo correcto o incorrecto para el *coachee* son inexistentes, cuando la medida del desempeño del *coachee* no está centrada en los estándares del *coach*. En el *coaching* ineficaz o inútil el *coach* deja de ser un extraño en el mundo interior del *coachee* y, en lugar de hacer preguntas poderosas o identificar los factores que podrían estarse convirtiendo en obstáculos para el mejor desempeño del *coachee*, lo invade con sus juicios y crea malestar y decepción ante la presencia del error y la equivocación, con lo cual promueve la búsqueda de culpables y destruye toda posibilidad de aprendizaje en el *coachee*.

Foco en soluciones

En *coaching* se dice que la disciplina pesa gramos, pero la queja y el malestar pesan toneladas. Cuando se hacen surcos en el problema, cuando se perfora y perfora en el problema, se hace más grande, menos manejable y en consecuencia se pierde energía y se ganan angustia, queja y malestar. El buen *coach* sabe que la disciplina de poner el foco en las soluciones marca la diferencia. El buen *coaching* clarifica y precisa qué puede hacer el *coachee*, cuáles son los caminos posibles para abordar sus desafíos porque, al hacerlo, convierte los problemas en algo manejable. Cuando los desafíos del *coachee* se abordan con el foco en las soluciones se activan la energía, el optimismo y la motivación para la acción. El *coaching* ineficaz o inútil pierde el foco e ignora que el *coachee* está atrapado en el problema, invierte menor tiempo de sesión en las soluciones y crea una sensación de imposibilidad en la persona.

Reto

Nada enseña más que los desafíos, porque los desafíos le dicen a la persona de qué madera está hecha. El buen *coach* reta al *coachee*, lo desafía para que descubra poco a poco todo lo que su presente no le ha revelado, para que experimente cómo se va haciendo propietario de su grandeza, del oro de su mina interior. En el marco de motivación, apoyo y acompañamiento, el buen *coaching* reta al *coachee* para crearle posibilidades de convertirse en un observador diferente de sus capacidades y competencias. El *coaching* ineficaz o inútil se evidencia en un *coachee* aburrido, que busca excusas para cambiar las fechas de sus sesiones, que explica el recetario de «razones» por las que no pudo cumplir su plan de acción, que no se siente motivado ni emocionado por la ejecución del *coach* y que, además, se lo calla porque se ha roto lo más preciado en la relación *coach-coachee*: la confianza.

Acción

Hablar de buen *coaching* es hablar de cambio, es hablar de acción, de hacer cosas distintas para lograr resultados diferentes. Solo se puede actuar con movimiento, con energía. Promesas y declaraciones tales como «estoy pensando…», «quisiera hacer…» o «se me está ocurriendo…», son diferentes de la acción. Solo se evidencia el avance hacia el logro de la meta en las acciones realizadas. Solo se mide y se prueba la efectividad de las estrategias planificadas con las acciones ejecutadas. Solo se concretan las soluciones identificadas con las acciones emprendidas. Solo se hace evidente que el *coachee* se ha apropiado de sus decisiones con la determinación de las acciones sostenidas en el tiempo. El buen *coach* sabe que solo las acciones reiteradas una y otra vez acercan al *coachee* al cambio que está buscando. El *coaching* ineficaz o inútil se evidencia en un *coachee* pasivo, quejoso, con pobres, intangibles o inauditables evidencias de cambio. Se hace notorio entonces que el *coach* está teniendo poco éxito en hacer que el *coachee* se apropie de «su oro», que no ha logrado ayudarle a ver las victorias tempranas y que, además, al *coach* le falta disposición para revisar de forma oportuna cómo lo está haciendo y cuán efectivas han sido las estrategias utilizadas con el *coachee*.

Toda la ejecución del buen *coach*, lo que dice y lo que hace, se concentra en expandir el autoconocimiento del *coachee*, porque allí se encuentran las respuestas que está buscando

La formación de un buen *coach*

El abecé del buen *coaching* constituye un esquema válido, útil y efectivo de tres componentes y ocho focos de apalancamiento de gestión y actuación, que puede ser utilizado por *coaches* en formación, *coaches* formadores y *coaches* practicantes para hacer suyo el *coaching* útil y efectivo. El buen *coaching* es un arte que requiere formación certificada, profunda comprensión de la complejidad humana, práctica regular y una singular integridad personal, dados los graves compromisos y responsabilidades que contrae el *coach* con las personas y organizaciones a las que sirve. El primer paso es comprender las ilimitadas posibilidades que el buen *coaching* ofrece a las personas, familias, equipos, organizaciones y naciones.

Si esta lectura le motiva a certificarse como *coach*, para aprender a hacer *coaching* en serio, asegúrese de que su maestro tenga una trayectoria de integridad personal auditable, una carrera como *coach* practicante, un compromiso sostenido en el tiempo con la profesión de *coaching*, estudios continuos y dominio de la investigación sobre la disciplina en el mundo, criterio como formador de *coaches* profesionales y una certificación de una organización acreditada. Si su maestro puede documentar estos atributos, sin duda alguna usted aprenderá a hacer buen *coaching*. ¡Éxito en el porvenir!

CORPORALIDAD EN EL *COACHING*

Adela Romero Barboza

La interpretación de la naturaleza humana, integrada por el lenguaje y la corporalidad, se ha desarrollado a partir de las ideas de Humberto Maturana. Pero falta mucho por aprender sobre la corporalidad, como dominio fundamental del ser. La bioenergética y la biodanza son posibles rutas de aprendizaje.

UN PRINCIPIO FILOSÓFICO fundamental de la filosofía moderna fue el planteamiento de Descartes: «Pienso luego existo», expresado en su famoso *Discurso del método* (1637), basamento del racionalismo occidental que promulga la preeminencia del pensamiento sobre el cuerpo. Este planteamiento ha sido cuestionado por filósofos, físicos y psicólogos.

Numerosos pensadores e investigadores están convencidos de que la conciencia no puede reducirse al simple juego de la racionalidad. El psicólogo José Luis Pinillos, en su libro *La mente humana*, comenta: «Sin cerebro no hay conciencia, pero la conciencia no es el cerebro» (Pinillos, 2003: 111). Milan Kundera (1988: 242), en *La inmortalidad*, subraya el peso del sufrimiento en la conciencia, en referencia a la famosa frase cartesiana, que debería traducirse más bien como «siento, luego existo», porque el *homo sapiens* habría devenido en *homo sentimentalis*, lo cual revaloriza el sentimiento por encima de la razón. Se ha tomado conciencia del sentir y, en ocasiones, se coloca la emoción sobre la razón, o al menos se reconoce la presencia y la importancia de ambos dominios.

El *coaching* ontológico propone que el ser humano está constituido por tres dominios vinculados estrechamente: lenguaje-cuerpo-emoción. Desvirtúa el planteamiento cartesiano y rescata la emoción y los sentimientos, que habitan en el cuerpo. Rafael Echeverría (2002), en su *Ontología del lenguaje*, advierte que los fenómenos emocionales pueden ser observados e intervenidos, no solo desde el lenguaje sino también desde el cuerpo, y hace la distinción entre los subdominios de la biología y la corporalidad. Igualmente, el *coaching* ontológico propone diversos caminos hacia la corporalidad, tales como la bioenergética y la biodanza.

Adela Romero Barboza, directora de la Organización ARB-Centro de Formación de Líderes / adelitaromero@hotmail.com

Bioenergética y biodanza: rutas hacia la corporalidad

La bioenergética es una disciplina creada por Wilhelm Reich, uno de los primeros colaboradores de Sigmund Freud, hacia 1922. Según Reich (1957: 146): «La psique de una persona y su musculatura voluntaria son funcionalmente equivalentes». Con esto se refería a que los bloqueos psíquicos corresponden a contracciones musculares crónicas. Por ejemplo, una persona con miedo tiene tensos los muslos y los hombros, pues es la manera que tiene el cuerpo de prepararse para protegerse la cabeza y echar a correr, reacción lógica ante un peligro. Reich se dispuso a combatir las enfermedades mentales mediante la liberación de las tensiones musculares crónicas, lo que dio resultados notables. Esto se contraponía a las técnicas de los psicoanalistas freudianos, que se abstenían completamente del contacto físico con sus pacientes.

La terapia bioenergética, desarrollada posteriormente por Alexander Lowen y John Pierrakos, pacientes y alumnos de Reich, es una forma de psicoterapia corporal basada en la obra de Reich, con la adición de una serie de innovaciones. Estas innovaciones incluyen el énfasis en la «tierra» y el contacto con el suelo, a través de los pies y las piernas, y en aspectos del psicoanálisis como la transferencia, la contratransferencia, los sueños, los *lapsus linguae* y los procesos edípicos. La idea tras la práctica de la bioenergética actual es que los bloqueos en la expresión emocional y el bienestar se revelan y se viven, a menudo, de manera subconsciente. Los bloqueos son tratados mediante la combinación de ejercicios físicos, expresiones afectivas y la palpación de las tensiones musculares.

> La vida de un individuo es la vida de su cuerpo. Como el cuerpo viviente incluye la mente, el espíritu y el alma, vivir plenamente la vida del cuerpo es ser mental, espiritual y anímico. Si fallamos en estos aspectos de nuestro ser, es que no estamos plenamente en nuestro cuerpo o con nuestro cuerpo... La bioenergética es una técnica terapéutica cuyo objeto es ayudar al individuo a recuperarse juntamente con su cuerpo y a gozar en el mayor grado posible de la vida corporal. En este campo de interés sobre el cuerpo se incluye la sexualidad, que es una de sus funciones básicas (Lowen, 2004: 47).

La terapia bioenergética es realizada fundamentalmente por psicólogos o psiquiatras formados en esta disciplina y también por *coaches* u otros profesionales certificados para tal fin.

El otro camino de intervención —la biodanza—requiere igualmente formación. Su nombre significa «la danza de la vida». Es un sistema creado por Rolando Toro Araneda en 1960, que procura hacer surgir la conciencia de sí mismo con los poderes de la música, la danza integradora, el método vivencial, la caricia, el trance, la expansión de conciencia y el grupo. Su objetivo es promover la integración del ser a partir de las emociones que despierta la música, y expresarlas. También facilita establecer y profundizar lazos afectivos y potencia las capacidades, con el fin de alcanzar un mayor grado de salud y bienestar: «Habitar los gestos, residir en las palabras. Expresar las potencialidades de los sentidos y de la sensibilidad que el trayecto de la existencia revela» (Toro, 2008: 15).

La biodanza es una propuesta para trabajar no solamente en *coaching*, sino también con grupos de personas sanas o enfermas, grupos organizacionales, escuelas, madres, niños, familias. También ha sido utilizada en hospitales e instituciones de diversas naturalezas, mediante la aplicación de métodos diferenciados. Toro propone la biodanza como un sistema de reeducación afectiva para enfermos de civilización.

Juan López Ibor (1950: 36) señala la existencia de una estrecha correlación entre «los estilos de vivir» y «los estilos de enfermarse», según la cual es posible obtener un diagnóstico y un pronóstico de la patología de un individuo mediante la fenomenología de su modo de vivir. En su modelo teórico, señala cinco líneas de vivencia: vitalidad, sexualidad, creatividad, afectividad y trascendencia.

La idea tras la práctica de la bioenergética actual es que los bloqueos en la expresión emocional y el bienestar se revelan y se viven, a menudo, de manera subconsciente

Vitalidad

El movimiento es la base de todos los sistemas vivos. La vitalidad tiene que ver con la energía vital, que mantiene a las personas en acción y motivadas para vivir. Se manifiesta cuando el cuerpo es capaz de regularse, de estar sano en lugar de enfermarse. Es la fuerza que permite hacer, lograr. Es la expresión de los impulsos y permite la adaptación a los cambios del entorno. Se observa en los movimientos armoniosos al caminar, hacer ejercicios, saltar.

La vitalidad en el ambiente organizacional puede entenderse como la base para integrar la dimensión persona-grupo-organización. Se vincula la vitalidad con fuerza, determinación, puntualidad, aprovechamiento de los recursos, compromiso, satisfacción del cliente, motivación. Los ejercicios de vitalidad influyen en los estados de ánimo y el humor de las personas, activan las condiciones sanas del movimiento, para recuperar la capacidad de caminar en forma integrada, correr con ímpetu, moverse con fluidez y elasticidad, y reponer energías.

debatesIESA

Suscríbase a la edición digital

Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

Un caso de estudio

Una empresa multinacional del sector servicios, preocupada por maximizar la efectividad y la productividad en el logro de sus resultados estratégicos, decidió formar a los gerentes y supervisores en competencias de *coaching*. Desde hace tres años, el programa ha seguido el modelo ontológico. La corporalidad se trabaja con biodanza y se han obtenido los siguientes resultados, validados mediante indicadores de gestión:

- Cambios en los estilos de dirección, que apuntan a un liderazgo fundado en el respeto y la confianza.
- Incorporación de la autoobservación en el desempeño, como una vía hacia el mejoramiento continuo.
- Coherencia entre lenguaje, cuerpo y emoción.
- Integración, cooperación y mayor motivación en los equipos de trabajo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Valoración y práctica del sentido ético en la convivencia en la empresa.
- Generación de un clima proclive al cambio de cultura y mejoramiento del clima organizacional.

A fin de evaluar los resultados de la biodanza, la empresa decidió hacer una encuesta con una muestra entre los más de 300 participantes en el programa, con los siguientes resultados: el 98 por ciento reportó haber obtenido beneficios (en particular, mayor grado de salud y bienestar) y el 96 por ciento manifestó estar dispuesto a continuar haciendo biodanza.

Sexualidad

Es el conjunto de condiciones anatómicas, fisiológicas y psicológico-afectivas que caracterizan el sexo de cada individuo. Existe un gran desconocimiento sobre el tema y suele vincularse sexualidad con genitalidad. En la cultura occidental es un tema tabú que genera miedo, temor y hasta rechazo; mientras que en las culturas orientales la sexualidad constituye la energía creadora, vinculada con lo que el cuerpo necesita, con la comida y el placer.

Trabajar la sexualidad en las organizaciones es fundamental, porque aborda el mundo de las posibilidades, logro, motivación, entusiasmo, visión, trabajo en equipo y pasión por lo que se hace. La biodanza rescata el placer como factor de integración y de salud; pero, dadas las distorsiones y el desconocimiento del tema, es importante proceder gradualmente.

Creatividad

Cuando la persona fluye es capaz de actuar de manera armónica, evitar el conflicto y ceder más fácilmente ante visiones distintas, mostrarse abierta, sacar mayor partido de las diferentes destrezas y habilidades, ampliar su marco de referencia y mejorar su calidad de vida. La creatividad es fundamental en las empresas, pues tiene que ver con la flexibilidad, la capacidad para entrar en flujo, a partir del concepto de Mihaly Csikszentmihalyi y la psicología positiva encabezada por Martín E. Seligman.

Los ejercicios de creatividad, en biodanza, estimulan los impulsos expresivos para disminuir la inhibición y reforzar la autoestima. De este modo, cada participante puede sentir con claridad su contribución personal al enriquecimiento de su vida. La línea de creatividad se trabaja en el dominio organizacional vinculada con lo lúdico, la innovación, el cambio, la disposición a aprender, la alegría, el disfrute, la espontaneidad, la renovación. Es una línea fundamental que propicia las condiciones para recuperar la sensibilidad, para renovar la mirada y recrear los actos cotidianos. Se manifiesta en la capacidad para encontrar salidas innovadoras a las situaciones cotidianas de la vida. De esta forma, la creatividad permite llegar a la coherencia y la plenitud.

Afectividad

Es un estado de afinidad profunda hacia otros seres, capaz de originar sentimientos de amor, amistad, altruismo, solidaridad, empatía, comunión afectiva, maternidad, paternidad, compañerismo. Diversos estudios muestran que el ochenta por ciento de las personas no renuncia a las empresas sino a sus jefes, porque los seres humanos se vinculan afectivamente.

La afectividad en la organización está orientada a recuperar el manejo emocional, la capacidad de cada persona de sentirse viva, amarse a sí misma y a sus semejantes, lo cual ha sido relegado en la cultura occidental, al privilegiar lo racional sobre lo espiritual y trascendente. Se vincula con escuchar, valorar el desempeño, la responsabilidad social, la ética, los beneficios, la acción social. Es el factor humanizador por excelencia. La biodanza estimula la percepción sutil y receptiva del otro, la capacidad de dar y recibir, de brindar apoyo, la solidaridad, e invita a recuperar la visión del otro como semejante, hacia la superación de las disociaciones que genera la enfermedad de una cultura que privilegia lo racional.

Trascendencia

Es la expansión de la conciencia, hacia la percepción de lo cotidiano en su relación con la totalidad de la existencia. Desde un punto de vista filosófico, tiene que ver con superación, con ir más allá. Consiste en la función natural del ser humano de relacionarse con todo lo existente y con la totalidad cósmica.

En la biodanza organizacional se vincula con gratitud, capacidad de servicio, reconocimiento del otro, conciencia ecológica, expansión y percepción global de la organización. La biodanza es un camino para trabajar en equipos, integrar grupos, mejorar el clima organizacional, fomentar la confianza y desarrollar una mejor convivencia, mediante sus diversas líneas de vivencia.

Hacia el rescate del cuerpo

La corporalidad ha sido olvidada, requiere una atención especial y pide cada día, de múltiples maneras, ser rescatada como sujeto activo y no como un objeto separado de uno mismo. El cuerpo suele presentarse como receptor de sentimientos, emociones y vivencias. Pero necesita ser escuchado, integrado, poseído, sentido. La biodanza es una opción válida para transitar hacia esta recuperación. ¡Somos nuestro cuerpo!

REFERENCIAS

- Echeverría, R. (2002): *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Kundera, M. (1988): *La inmortalidad*. Santiago de Chile: Tusquets.
- López Ibor, J. (1950): *La angustia vital*. Madrid: Paz Montalvo.
- Lowen, A. (2004): *Bioenergética*. México: Diana.
- Pinillos, J. L. (2003): *La mente humana*. Madrid: Temas de hoy.
- Reich, W. (1957): *La función del orgasmo*. Buenos Aires: Paidós.
- Toro, R. (2008): *Biodanza*. Santiago de Chile: Índigo-Cuarto Propio.

CONVERSACIÓN CON **HUMBERTO VALDIVIESO**

Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello

«LOS EMPRESARIOS DEBEN LOGRAR QUE LA GENTE DIGA QUE LAS EMPRESAS SON DEL PUEBLO»

Si las empresas venezolanas tomaran con mayor seriedad las campañas de comunicación de sus marcas y productos gozarían de estima popular y prestigio social. Acudirían a las agencias de publicidad no para pedir ideas, sino para decirles a los creativos publicitarios cómo desean ser vistas.

EL AMOR por la palabra que condujo a Humberto Valdivieso a licenciarse en Letras fue el mismo motor que lo estimuló a especializarse en comunicaciones y luego a proseguir estudios de doctorado en Humanidades. Esa mezcla de pasión y respeto por el discurso lo ha llevado a cuestionar la contundencia de los hechos y a afirmar que la realidad es eminentemente simbólica. No será esta la única opinión polémica que salga de su boca. Imbuido del espíritu posmodernista, en el campo de las comunicaciones no duda en encomendarse al milagroso surgimiento del efecto; lo prefiere incluso a principios tan venerados como la calidad del mensaje o la pertinencia del medio. Conviene consultar una voz tan atípica en las academias venezolanas.

Humberto Valdivieso, profesor e integrante del Centro de Investigación y Formación Humanística de la UCAB, conversó con Ramón Piñango, Virgilio Armas y Rafael Jiménez Moreno, de *Debates IESA*.

Debates IESA: ¿Por qué se le da tanta importancia a la comunicación?

Humberto Valdivieso: Tiene importancia porque hoy confluyen varias crisis que anuncian el mundo que está por venir: un mundo descentralizado, donde se desmoronan las identidades tradicionales. La importancia de la comunicación guarda relación con la posibilidad de reagruparse a partir de nuevas identidades, así como de nuevas formas de entender el espacio y el tiempo, al menos en el plano simbólico.

¿A qué se refiere con «identidades»?

De la modernidad heredamos identidades en torno a símbolos nacionales, gremiales, empresariales. Todos esos símbolos agrupaban a la gente de acuerdo con leyes, normas o códigos dominantes.

Eso ha ido colapsando. Por ejemplo, una manera tradicional de agruparse es en torno a una bandera nacional. ¿Qué está concurriendo hoy? Las redes sociales han hecho que mucha gente busque formas de agruparse en torno a sus necesidades o sus gustos. Este fenómeno comenzó con mucha fuerza, sobre todo, en las culturas urbanas: jóvenes que empezaban a reunirse alrededor de una identidad estética, mucho más fuerte para ellos que los símbolos tradicionales. Cada vez hay más gente que ni siquiera se reconoce en los discursos de su ciudadanía de origen.

¿Ese desprestigio de los valores tradicionales implica un mundo culturalmente más fragmentado?

Creo que no es apropiado hablar de fragmentación cultural sino, más bien, del surgimiento de nuevos criterios para que las personas se reagrupen y canalicen sus afinidades. Nuestros jóvenes se juntan en función de los criterios y las referencias estéticas que homogenizan a las grandes audiencias de los medios globales de comunicación y a las grandes comunidades de usuarios de las redes sociales. Las marcas comerciales han tomado nota de esta tendencia y definen las estrategias de

sus productos según los deseos de los clientes o consumidores potenciales.

Quien no entienda esta nueva realidad se arriesga a presenciar el fracaso de su iniciativa, de su proyecto. Las tecnologías emergentes ayudan a determinar qué quiere la gente. Los jóvenes no se movilizan a partir de elaboraciones intelectuales. Se inspiran más en deseos y en emociones, en la coincidencia de los gustos individuales y la circulación colectiva de las tendencias.

¿Qué pasa en los países donde hay restricciones en el uso de las redes sociales o la escasez de ingresos dificulta la compra de computadoras y teléfonos inteligentes?

Ciertamente, en los países con poco acceso a las tecnologías de información o con pocas libertades políticas, la mayoría de las identidades aún se conforman a partir de símbolos nacionales o culturales tradicionales. Sin embargo, en el ámbito del consumo observamos cómo muchos de estos países se suman a la tendencia mundial de la aparición dinámica de nuevas identidades, formas de relaciones y construcción de imaginarios urbanos. En China, por ejemplo, hay una dictadura férrea que controla las redes sociales, pero ese control se ejerce sobre todo para asuntos políticos y algunos asuntos morales. Para el consumo hay una libertad de reagrupación, gracias a la cual las prácticas de consumo de los chinos se han occidentalizado de una manera impresionante.

Muchas empresas han percibido las oportunidades creadas por el carácter descentralizado de internet. De hecho, mantienen equipos de especialistas dedicados a relacionarse con las audiencias, para indagar cuáles rasgos pueden incrementar el interés por sus marcas, por sus productos. He aquí otra tendencia del mundo contemporáneo: la mayor descentralización de las audiencias estimula una mayor centralización de las comunicaciones de empresas, gobiernos y líderes de opinión.

En la formación de las nuevas identidades grupales, ¿cuál es el papel de las emociones?

Kevin Roberts, creador del concepto de *lovemark*, afirma que estamos viviendo la era de las emociones. Las nuevas tecnologías no han potenciado la racionalidad. Por el contrario, la inmediatez del medio y la flexibilidad del soporte tecnológico han promovido una comunicación más impulsiva, menos reflexiva. Esto es comprensible, porque la dinámica de las redes sociales te obliga a una exposición constante, a la creación permanente de contenidos. El precio que se paga por la ausencia en el espacio virtual puede ser alto.

También debemos analizar otro aspecto: la incorporación de elementos estéticos en los productos tecnológicos para asegurar una mayor conexión emocional con los usuarios. Apple es un caso paradigmático. El secreto de su éxito fue convertir unas placas mecánicas espantosas en un dispositivo de uso personal y de logro de estatus social como la Mac. Gracias a la incorporación de criterios estéticos, Apple pasó a producir en una misma mercancía un artefacto de tecnología avanzada y un objeto de culto. Fue una innovación de Steve Jobs. Él trajo a nuestro tiempo un principio del Renacimiento: «La simplicidad es la última sofisticación». El éxito de Apple demuestra que antiguos criterios como la «belleza» y la «usabilidad» crean una fuerte dependencia en el usuario cuando se actualizan a partir de los los nuevos estados de percepción de las audiencias.

«Las nuevas tecnologías no han potenciado la racionalidad. Por el contrario, la inmediatez del medio y la flexibilidad del soporte tecnológico han promovido una comunicación más impulsiva, menos reflexiva»

Casi un culto…

Así es. Muchas personas se identifican con las formas estéticas de Apple. Desde el punto de vista del mercadeo, el acierto de la Mac fue proyectarse como la primera computadora verdaderamente personal del mercado: una máquina que, con su tamaño y facilidad de uso, proporcionó a sus usuarios una invalorable ilusión de control, una sensación de libertad. La racionalidad no tiene protagonismo en el impulso de compra. Importan más las emociones.

Entonces, ¿se está redefiniendo el vínculo entre razón y emoción?

La experiencia de empresas como Apple muestra que las personas, en sus procesos de decisión de compra, utilizan criterios racionales pero también sopesan criterios estéticos en función de la emoción. Lo más recomendable es concebir la comunicación como un proceso de seducción del consumidor, a partir de criterios más estéticos que funcionales. Tal vez se pueda hablar de un tipo de racionalidad asociada a la sensibilidad, a lo metafórico; quizá a lo poético. Mucha gente piensa que eso no es racional o es un asunto del arte, pero no debe entenderse así. La comunicación es también un ámbito estético.

Un enfoque más «irracional»…

No sé si «irracional» sea el término más apropiado; quizá es otro tipo de racionalidad. Los nuevos artistas están en el mundo de la comunicación, y algunos de ellos son incluso empresarios. Steve Jobs siempre se consideró artista; incluso recibió un Grammy póstumo por su contribución al mundo de la distribución de la música, por el iPod y la tienda iTunes.

Los creativos de las comunicaciones empresariales y corporativas manejan una estética muy poderosa, cuyo principal encanto es su conexión con la cultura pop. Hay una profunda racionalidad y conceptualización de la cultura popular, de la cultura audiovisual de masas, en los diseños empresariales. En esas industrias hay una racionalidad estética que, además, es una racionalidad compartida por millones de personas. ¿Quién es hoy el artista? ¿El individuo o el equipo? ¿Qué hace a una obra de arte? El gesto. El gesto es lo que convierte a un objeto funcional en un objeto de seducción.

¿Qué entiende por «gesto»?

Es una noción del arte conceptual. Cuando los artistas de esta corriente plástica comenzaron a definir el arte, a reflexionar sobre su dinámica y sus implicaciones, dijeron: «La obra de arte no está en el objeto, sino en el efecto que el objeto produce». Un artista contemporáneo estaciona un carro dentro de un museo y es precisamente ese gesto, no el vehículo estacionado, lo que está en condiciones de convertirse en una obra de arte.

Veamos la esencia del arte cinético, su valor revolucionario. Cuando una persona se para frente a una obra de Cruz Diez o de Jesús Soto no ocurre nada especial. Es necesario que esa persona se mueva y, al desplazarse, modifique su punto de vista, para que la obra se active, para que comience el efecto artístico, para que la obra sea posible.

El arte conceptual tiene poderosas implicaciones para el mundo del siglo XXI, porque cuestiona las nociones de «tiempo» y «espacio». El valor temporal de la trilogía «pasado, presente y futuro» pierde sentido, deja de explicar el mundo que acontece ante los ojos del espectador. En el caso del arte contemporáneo, tanto el tiempo como el espacio confluyen en el presente extendido del gesto. Se percibe el tránsito, no la permanencia en el hito. Además, está otro factor: el estado de ánimo de quien se desplaza, de quien transita, de quien observa…

El mercadeo ha convertido la comunicación con fines comerciales en una *performance*; por lo tanto, la sensación estética del diseño tecnológico debe ir acompañada de una puesta en escena. La salida a la calle de un nuevo producto representa para las empresas una oportunidad de dejar huella, de dejar referentes en la cultura y en el imaginario pop. En este sentido, lo que importa en la salida de un producto es el gesto, el efecto de su performance entre la audiencia.

SIN *PERFORMANCE* NO HAY COMUNICACIÓN EXITOSA

¿Puede explicarse la realidad venezolana actual desde la perspectiva estética de la comunicación?

Por supuesto. La perspectiva estética puede explicar mucho del desempeño de la oposición venezolana en estos últimos quince años.

En términos simbólicos, ¿cuál ha sido para usted el mejor momento de la oposición?

La entrega de Leopoldo López a la Guardia Nacional en Chacaíto.

¿Por qué?

Porque se organizó y ejecutó como una puesta en escena: la comunicación política entendida como una operación de seducción masiva. Esa puesta en escena logró un impacto muy grande, no importa si de seducción en unos o de rechazo en otros. Sin embargo, creo que posteriormente no fue aprovechada en su justa medida.

A Chávez siempre se le reconoció su habilidad para la comunicación política. ¿Utilizó sus habilidades para seducir?

Hugo Chávez ejecutó una de las estrategias más efectivas de seducción colectiva. Chávez no tenía nada de improvisado. No fue un líder primitivo. Desde la perspectiva de la comunicación, el chavismo es uno de los regímenes más posmodernos que han existido. Los chavistas en el gobierno se actualizan «en tiempo real». Son como las redes sociales. No les importa el contenido; hemos visto cómo varía de campaña en campaña a lo largo de los años; lo importante es el efecto del medio.

Chávez construyó a la oposición: dijo cómo era, dónde vivía, le puso nombre y cuando la gente dijo «yo sí soy escuálido» esa fue la claudicación total. El significado del acto de Leopoldo López radica en su negativa a reproducir los criterios de la puesta en escena chavista. Él hizo su propia *performance*: llega a pie, vestido de franela blanca y *blue jeans*, con su familia, sin aspavientos; se encarama en la estatua de Martí, improvisa un discurso que privilegia lo emocional por encima de lo racional, besa a su esposa, desciende, camina hacia las tanquetas de la Guardia Nacional y se entrega. Increíblemente, el gobierno más mediático de nuestra historia dejó que la oposición se robara el «show».

¿Lo que funciona en la política también se cumple en los mercados?

Por supuesto. Lo importante es que te vean, que posiciones tu marca en el mercado. Después te tocará explicar a tus clientes y consumidores las razones que motivaron la comunicación. Es allí cuando culmina el proceso de seducción, porque el efecto causado por el placer estético no es eterno, debe acompañarse con la demostración de la calidad del producto. Si esas dos cosas no están combinadas no va a funcionar.

La seducción estética guarda relación con la suma de sensaciones provocadoras; mientras que la certeza de la calidad precisa de la acumulación de conocimientos. Quienes diseñan las

Fotografía: Cincopuntoseis

comunicaciones en las empresas buscan suplir la ausencia de conocimiento con promesas. Curiosamente, cuando una persona mete su dinero en un banco la mayoría de las veces no hace una escogencia según criterios racionales. Por lo general, se queda con el banco que tiene la imagen corporativa más chévere o más simpática; que más se adapta a su actitud.

Otro detalle: en un contexto de cambios científicos y rápida obsolescencia tecnológica, el criterio de la «durabilidad» es sustituido por la «actualización».

¿Cuáles son las implicaciones de este gusto social por la actualización?

Están por determinarse. No hay nada claro, entre otras razones porque vivimos en medio de la transformación de las identidades colectivas, todas ellas múltiples y dinámicas. La imagen de una persona viene dada por la proyección de sus conductas en los espacios públicos tradicionales y, ahora también, por la percepción de su comportamiento en las redes sociales. Twitter pone al día el *timeline*. Facebook pone al día el muro. Instagram pone al día el *look* personal. Estas tres redes juntas actualizan, en tiempo real, el perfil psicosocial de las personas.

El ciberespacio se presta para forjar una «mitología del yo», una construcción publicitaria permanente, diseñada a la vista de todos los internautas, bien sean contactos o visitantes. Si uno desea saber quién es una persona forzosamente tiene que incluir dentro de las investigaciones las actualizaciones en las redes sociales.

Una virtud importante en nuestra época es la capacidad para cambiar permanentemente, con el propósito de hacerse notar. La idea es que la gente siempre esté pendiente de ti. Eso lo sabía muy bien Hugo Chávez, quien basó su éxito, en gran medida, en la estrategia de la indeterminación. Las imprecisiones discursivas e ideológicas le permitieron no aburrir, ser impredecible, no dejar blancos fijos para las críticas. El proceso de seducción de las masas, de indagación de algo así como la voluntad popular, le ayudó mucho en su táctica de ataque y repliegue. Un día hablaba del Plan Bolívar 2000, otro de los cinco motores de la revolución y después creó las misiones sociales. No importa que las misiones se multipliquen porque, en esencia, ninguna de ellas es verdadera. Son nombres, referencias, gestos de una estrategia de seducción.

La oposición venezolana diría que las misiones forman parte de una estrategia de manipulación…

Por supuesto. Toda comunicación es seducción y toda seducción es manipulación. Confieso que me dan mucha risa esas personas que cuestionan las campañas políticas por sus escasos parámetros éticos, pero acto seguido cuelgan fotos personales retocadas con Photoshop en el perfil de sus redes sociales. Aunque, en estricto sentido, no hace falta recurrir a un programa de computación para manipular. Cualquier foto es, por sí misma, una pieza de manipulación. Ello es inevitable, porque el espectador siempre verá la parte de la historia que el fotógrafo quiso inmortalizar. Y, así no haya modificaciones posteriores, el plano de la composición fotográfica solo recoge un aspecto de la realidad, no toda la realidad.

El desafío para las empresas es aprender a trabajar con las modalidades de seducción basadas en la perspectiva estética y en el manejo apropiado de la indefinición. Tienen que mantener actualizados sus perfiles de las redes sociales, deben desarrollar contenidos y mantenerse atentos a las reacciones de los clientes y sus consumidores en el muro de Facebook o en el *timeline* de Twitter.

¿Eso vale también para los políticos?

Sí, porque en el fondo estamos hablando de otra más de las estrategias del mundo publicitario. No hago aquí consideraciones principistas, porque eso le corresponde a la ética de la comunicación. Tampoco hago la diferencia clásica entre publicidad y propaganda; eso ya no tiene sentido. Solo hay publicidad; las ideologías solo existen como teorías; en cualquier ámbito lo que habla son las estrategias de seducción. Esto es así aunque no le guste a los conservadores.

Mantener una constante vigilancia de los perfiles sociales de las personas y de la competencia en las redes sociales puede desembocar en una pesadilla: el exceso de información.

Siempre es un peligro latente. En la literatura especializada se habla del concepto de *big data*. Hay tantas noticias y actualizaciones que se hace muy complicado manejar los flujos de información.

Otro peligro muy real, desde el punto de vista comunicacional, es el choque entre enfoques generacionales. Esto se ve muy claro cuando una persona mayor intenta explicar el fenómeno de las manifestaciones estudiantiles. La queja más común es la ausencia de objetivos. Les cuesta entender que las nuevas generaciones no funcionan por objetivos. Los muchachos no esperan conseguir «a» para luego buscar «b» y más tarde ir por «c». Como buenos usuarios de internet, de los teléfonos inteligentes, de las redes sociales, ellos son «multitarea».

«El mercadeo ha convertido la comunicación con fines comerciales en una performance; por lo tanto, la sensación estética del diseño tecnológico debe ir acompañada de una puesta en escena»

LAS EMPRESAS TIENEN QUE APRENDER A SEDUCIR

Usted habla permanentemente de seducir. Pero, ¿no es eso lo que hacen las empresas de publicidad?

En esta era de la descentralización, creo que las empresas no pueden entregarle un cheque en blanco a las agencias de publicidad, para que les diseñen toda su estrategia de seducción. Cada empresa debe partir de un mínimo de estrategia de seducción: cómo entiende su mercado, su negocio, su identidad. Si una empresa se entrega completamente a otro actor pierde libertad, porque a lo mejor el otro no está totalmente capacitado para entender a la empresa ni para diseñar lo que necesita.

En el caso de las empresas, ¿cómo se defienden, por ejemplo, de un ataque del gobierno, cuando las acusa de perpetrar una guerra económica? ¿Qué cosas deben evitar? ¿Qué errores comunicacionales saltan a la vista?

¿Errores? Haber tenido una comunicación bidireccional con el poder político, sin incluir dentro de esa comunicación al ciudadano. Además, hay otro detalle: cuando hablas con términos técnicos los otros no te entienden ni te defienden...

Los empresarios no deben presentar los problemas como problemas exclusivos del sector productivo. Hay que hacerle ver a la gente que los problemas son de los ciudadanos; que las consecuencias de la crisis de las empresas las va a pagar el ciudadano, que los beneficios de un país industrializado son los beneficios de un país próspero. Se nos ha acostumbrado a pensar que quienes hacen el país son el gobierno y Pdvsa. Por eso la estrategia de «Pdvsa es del pueblo» la compró todo el mundo. No importa si ahora Pdvsa es una entelequia llena de empresas transnacionales. Los empresarios deben lograr que la gente diga que las empresas son del pueblo: «Se parecen a nosotros, nos defienden y las defendemos». Tienen que crear ese vínculo emocional. Pero hablarle a la gente de las importaciones, de las exportaciones, de la sobrevaluación del bolívar, de la caída del PIB… Así la gente no va a entender nada.

«El chavismo es uno de los regímenes más posmodernos que han existido. Los chavistas en el gobierno se actualizan "en tiempo real". Son como las redes sociales. No les importa el contenido»

Desde el punto de vista comunicacional, ¿han estado las empresas distantes del pueblo o a la defensiva?

Han estado a la defensiva con respecto al gobierno.

¿Y con respecto a la gente?

Distantes, no han entendido el mundo popular. Los ciudadanos y los empresarios son dos mundos que no se han conectado. Aquí hay algo muy importante que tiene que ver con la puesta en escena. Los estudiantes piden algo, los empresarios exigen, los políticos plantean. Todos los grupos que he escuchado están pidiendo exactamente lo mismo. ¿Qué ocurre? Que todos quieren un diálogo bidireccional con el gobierno y al dialogar solo con el gobierno cada uno está avalando al gobierno. Si estos sectores hablaran entre sí y a partir de ese diálogo comenzaran a hablar con la población creo que las cosas cambiarían sustancialmente.

En un mundo de identidades fragmentadas, ¿existen ideas generales que lleguen a todos?

Se puede hablar de «la gente». Lo que no se puede es meterla en categorías homogéneas, es decir, sectores A, B, C, D, porque la realidad se está moviendo, sobre todo en el campo de lo simbólico. Si lo que se quiere es vender un determinado producto que tiene un precio específico, sí. Efectivamente, hay que dirigirse a un sector que lo pueda comprar. En el caso de un producto político tiene que comprarlo la mayor cantidad de personas. El público objetivo tiene que ser muy amplio.

¿No se corre el riesgo de terminar por no decir nada concreto?

¡Esa es la idea! ¿Quién ha dicho algo aquí? ¿Cuál es el programa de gobierno de la oposición venezolana? ¿Cuál es el país que ofrece? Eso no lo sabe nadie. Tampoco se sabe cuál es el proyecto del chavismo. ¿Socialismo del siglo XXI? ¿Convertirnos en una potencia? ¿Cómo se logra eso? Nadie lo sabe. Son etiquetas, clichés. Ahora, si un político tiene un poco de ética, posteriormente debería explicar mejor su propuesta, pero inicialmente no puede explicar nada. Tiene que hacerse presente y seducir, y para seducir tiene que seducir a todos.

Ejemplos de generalizaciones son muchas afirmaciones sobre los sectores populares, como «no pueden comprar una Mac», «no buscan calidad sino precio», «solo piensan en satisfacer sus necesidades básicas», «solo quieren saber de comida y no les interesa la libertad; esa es una cosa burguesa».

La aplicación mecánica de generalizaciones no sirve de nada. Los sectores populares sí buscan calidad, sí les importa el consumo. La realidad es más compleja. Si alguien dijera «hay que hacer un estudio de mercado», yo respondería que sí. Hay que hacerlo. Eso puede servir. También sería útil levantar un mapa de las emociones y de la sensibilidad en el país. Quizás nos señalaría la mejor ruta. Un grupo de análisis semiótico daría luces acerca de qué tipo de emociones están movilizando a la gente.

¿Cómo puede la oposición construir una nueva mayoría política? ¿Con paciencia y racionalidad? ¿Con pasión y celeridad?

El proceso de construcción de una mayoría política, como ocurre con todo fenómeno de masas, es muy complejo y es susceptible de manipulaciones emocionales. Por lo tanto, considero que es un error pretender imponer una óptica exclusivamente cartesiana, racionalista, a la creación de identidades partidarias. Lo más conveniente, insisto, es emprender la elaboración de un mapa de emociones, para determinar los sentimientos de los venezolanos y comprender cuáles apelaciones y referencias simbólicas deben formar parte del nuevo discurso político.

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

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

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

ESTRATEGIA: CONCEPTOS Y VÍNCULOS

Se habla frecuentemente de estrategia, muchas veces sin saber exactamente qué es y cómo se vincula con la organización. Más allá de una idea de lo que se quiere lograr, hace falta coherencia entre los actores relevantes y los lineamientos estratégicos (fines, misión, valores y visión).

Ernesto Blanco Martínez

LA ESTRATEGIA es un tema de conversación frecuente. Expertos de diferentes especialidades disertan sobre estrategia. Pareciera que nada puede ejecutarse si se carece de una estrategia. Políticos, economistas y versados en finanzas impresionan con sus propuestas estratégicas. Gerentes y directores de equipos deportivos explican la estrategia adecuada para cada situación. Al final, todos, con el paraguas de la estrategia, intentan expresar sus ideas acerca de cómo enfrentar alguna situación en medio de un conjunto de actores relevantes: rivales deportivos, candidatos presidenciales, competidores industriales o gobiernos.

La palabra, de sonido atractivo, suele confundir, pues con frecuencia aparece entreverada con otras, tales como objetivo, plan, táctica, meta y fin. En el ámbito organizacional, siempre se habla de objetivos, de distinta magnitud, pero objetivos al fin: objetos o estados que se desean alcanzar en determinados períodos. Cuando en una organización se habla del plan, la gente se refiere a un conjunto de objetivos que quiere alcanzar de manera secuencial. Al hablar de táctica, se refiere a las actividades que va a ejecutar para lograr objetivos a corto plazo. Las metas son objetivos muy específicos, que se expresan en forma cuantitativa (participación de mercado, retorno sobre la inversión, unidades vendidas) o cualitativa (lograr una certificación de calidad, adquirir prestigio, implementar un procedimiento). Los fines se refieren a los objetivos de mayor relevancia de una organización, también llamados «últimos»; por ejemplo, rentabilidad o servicio a la comunidad.

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA.

¿Posee estrategia su organización?

Esta es la primera pregunta ineludible. De hecho, era una de las preguntas centrales que planteaba el famoso modelo 7S (Peters y Waterman, 1982) para analizar organizaciones. Pero su respuesta no es obvia. Por ejemplo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) identificaron y categorizaron diez escuelas de estrategia empresarial, cada una con su noción de estrategia. Un empresario, pequeño o grande, que pudiera no haber escuchado el término «estrategia», pero sabe lo que desea lograr para su empresa, tiene una estrategia, aunque no esté expresada en papel y tinta. Su estrategia es del tipo cognoscitivo: existe en su mente y es producto de la reflexión acerca de su organización y de cómo la visualiza en el futuro. Ahora bien, una empresa que tenga definido un grupo de objetivos no necesariamente posee una estrategia; pues, según la «escuela de la planificación», la estrategia se refiere a un proceso formal que describe los pasos para alcanzar los objetivos planteados. La variedad de nociones de estrategia puede confundir al gerente que, simplemente, desea definir el estado al que aspira a llevar a su organización, en medio de dos realidades íntimamente vinculadas y sumamente dinámicas: la externa (o entorno) y la interna (llamada también «entorno interno»).

¿Qué es estrategia?

A mediados del siglo pasado, Alfred Chandler (1962) definió la estrategia como la determinación de los fines y objetivos de largo plazo de la empresa, la adopción de lineamientos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos fines. Esta definición goza de plena vigencia, excepto por su referencia al largo plazo. Cuando Chandler formuló su definición, el mundo estaba en la etapa de posguerra, las grandes empresas estadounidenses estaban en período de crecimiento acelerado y se estaban consolidando las grandes compañías japonesas. A pesar de la Guerra Fría, la economía prosperaba, especialmente en Estados Unidos, lo que permitía pensar en el largo plazo. Era una época de estabilidad laboral y económica, en la que una persona podía planificar su carrera profesional en una empresa. Por ejemplo, los gerentes del sector bancario estadounidense hablaban del 3-6-3: otorgar tres por ciento de interés a los depósitos, cobrar seis por ciento de interés a los préstamos y estar a las tres de la tarde en el campo de golf (Friedman y Kamprath, 1991).

Hoy el mundo es un tanto diferente. La mayoría de las empresas formula estrategias pensando en el mediano plazo, dos o tres años, porque el entorno es menos estable. Esto no significa que las organizaciones no deban plantearse objetivos a largo plazo. Aunque el dinamismo del entorno actual dificulta planificar a largo plazo, toda organización debería tener, al menos, un objetivo de largo aliento: su visión. Aun en estos tiempos existen organizaciones que requieren planificar para el largo plazo; por ejemplo, prever, mediante la observación de tendencias demográficas, entre otras, la construcción de obras de infraestructura y servicios públicos para treinta, cincuenta o cien años. En el sector de las empresas privadas, las empresas automotrices, por ejemplo, en vista del agotamiento de las fuentes fósiles de energía se plantearon, hace más de cuarenta años, el desarrollo de automóviles impulsados por energía eléctrica.

La estrategia de una organización contiene cuatro elementos insoslayables: objetivos (punto central de la definición de Chandler), el mediano plazo (más adecuado para los tiempos que corren), el vínculo de los objetivos con los lineamientos estratégicos fundamentales (visión, misión, fines y valores) y la premisa de que el logro de la estrategia contribuirá a mejorar el desempeño de la organización. Así, la estrategia puede definirse como el conjunto de objetivos de mediano plazo alineados con la visión, la misión, los valores y los fines de la organización que, al ser alcanzados, tendrán un efecto positivo en su desempeño.

Esta definición trae implícita la idea de que, al momento de formular la estrategia, la organización ha definido su estructura de visión, misión, valores y fines, lo cual, en la práctica, no es condición *sine qua non*. Esto dependerá del estado de desarrollo de la organización. La definición se concentra en la formulación de los objetivos que se desea alcanzar y deja para la etapa de ejecución las consideraciones, por demás importantes, acerca de los recursos para alcanzarlos.

Los objetivos

La característica principal de la estrategia de una organización es su simplicidad. Una buena estrategia es fácil de entender. Explica, en forma general pero breve, qué desea lograr la organización a mediano plazo. Es también recomendable que la estrategia presente líneas de acción, llamadas también pilares estratégicos o temas estratégicos (Kaplan y Norton, 1996). Esto suele ser muy útil en la etapa de ejecución. Una buena estrategia se formula en función del entorno y los cambios que este plantea. Además, es factible; es decir, realizable. No debe agotar los recursos de la organización, de otra forma sería una estrategia «pírrica».

Una buena estrategia puede expresarse en unas cuantas líneas. Si para conocer la estrategia de una organización es necesario leer más de una página de texto, entonces su formulación es defectuosa. Para lograr tal síntesis en la formulación de la estrategia, el método Smart, o Empra en español (Blanco, 2009), ofrece una guía sencilla: formular objetivos Específicos (que vayan al grano, sin ambigüedades), Medibles (que puedan ser observados mediante algún indicador apropiado), Posibles (que puedan alcanzarse mediante un esfuerzo sistemático, sin ser desproporcionadamente ambiciosos), Realizables (que se hayan evaluado los recursos para alcanzarlo, incluidos los no disponibles) y A tiempo (que tengan fecha de culminación).

Aunque el dinamismo del entorno actual dificulta planificar a largo plazo, toda organización debería tener, al menos, un objetivo de largo aliento: su visión

Un buen ejemplo es el de una empresa del sector de alimentos venezolano. En los próximos tres años, los productos de Atunera El Mar estarán disponibles en todo el territorio nacional y se iniciará su exportación al mercado colombiano. Para lograr esto, Distribuidora de Alimentos plantea las siguientes líneas de acción: 1) aumentar la capacidad de producción y 2) desarrollar alianzas con empresas distribuidoras de alimentos en Colombia.

Este ejemplo se refiere a una pequeña empresa. A mayor magnitud, las estrategias pueden lucir más ambiciosas. No obstante, nunca debe olvidarse la P de posible y la simplicidad en la formulación.

El mediano plazo

La definición especifica que la estrategia se formula para el mediano plazo. Pero, ¿qué es mediano plazo? Usualmente se habla de dos o tres años; pero, ¿siempre es así? La respuesta es «depende».

Los plazos —largo, mediano o corto— se definen en función de tres factores: el sector donde se compite, el entorno

que lo circunscribe y la magnitud de lo que se quiere alcanzar. Cada sector tiene características que lo identifican e inciden en la determinación de los plazos de planificación. Algunas de estas características vienen dadas por la tecnología propia de cada sector, el tipo de consumidores a quienes se sirve, la concentración de competidores y la mano de obra que se utiliza. Estos elementos están vinculados con variables del entorno local y global, tales como regulaciones, características de la economía, sistemas de gobierno, sistemas políticos, aspectos socioculturales y tendencias demográficas.

El vínculo sector-entorno-magnitud del objetivo define el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades y la velocidad con que ocurren los cambios. Por ejemplo, la rapidez con que se desarrollan y lanzan al mercado los productos en la industria de comunicación e información es muy diferente de la frecuencia de lanzamiento de nuevos productos en la industria de refinación de petróleo. En la primera, casi mensualmente aparecen nuevos modelos de computadoras y teléfonos celulares, por lo cual su mediano plazo puede girar, a lo sumo, en torno a un año. En la segunda, las tecnologías de refinación de petróleo han permanecido sin cambios apreciables por años; por décadas, sus productos han sido prácticamente los mismos. El tiempo necesario para desarrollar una refinería puede estar alrededor de cuatro años, lo que indica la extensión del mediano plazo en esta industria.

Para pequeñas y medianas empresas, sin olvidar las características de cada sector y entorno, es recomendable fijar el horizonte de mediano plazo en dos o tres años. Este es un período en el cual, en el entorno global e incluso el venezolano, se pueden alcanzar objetivos estratégicos de diferente índole y, además, se pueden hacer los ajustes necesarios para alcanzar la estrategia.

Actores relevantes y lineamientos estratégicos fundamentales

Sea que se formule la estrategia mediante un proceso analítico o mediante ideas emergentes, es necesario asegurar que produzca beneficios para los actores relevantes de la organización. Esto requiere apoyarse en las actividades para las cuales ha sido creada la organización (su misión) y en un conjunto de creencias que moderan el comportamiento de sus integrantes (sus valores).

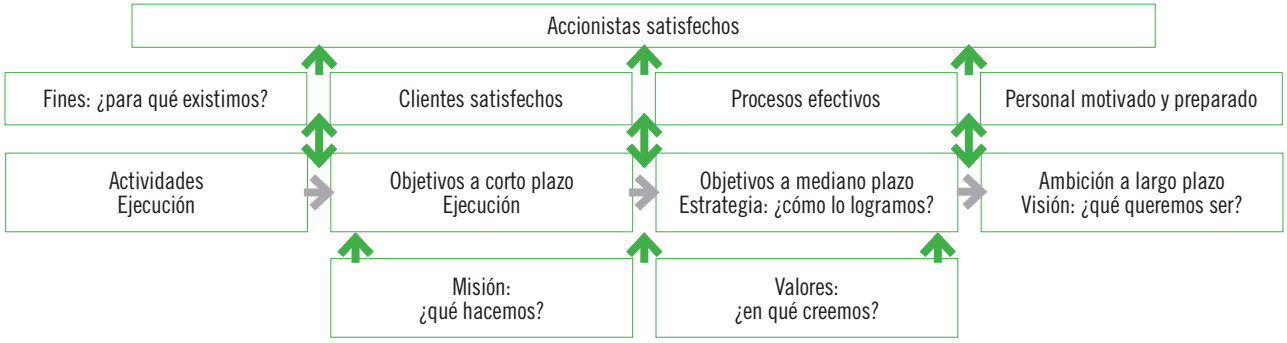
En toda organización —sea gubernamental, sin fines de lucro o con fines de lucro— existen receptores finales de los beneficios que produce. También existen otros receptores intermedios de beneficios. En el caso de las organizaciones gubernamentales, los receptores finales son los habitantes de un municipio, estado o país. En una organización privada sin fines de lucro, es necesario determinar su propósito para saber quiénes son los receptores finales; por ejemplo, una organización dedicada a la educación de niños huérfanos tiene en ellos sus receptores finales. En una organización con fines de lucro, los receptores finales de los beneficios son sus accionistas.

Lograr que los receptores finales de los beneficios, en una organización con fines de lucro (en adelante, empresa), estén satisfechos implica alcanzar sus fines. En las empresas, los fines suelen estar redactados en términos de los beneficios que esperan sus accionistas; por ejemplo, maximización o aumento constante de la rentabilidad. Pueden existir otros fines asociados, como el servicio a la comunidad y el bienestar de los trabajadores; sin embargo, si la empresa no produce beneficios económicos, cualquier otro fin asociado puede ser difícil de alcanzar.

En línea con el logro de los fines está la satisfacción de los clientes de la empresa, que son los receptores intermedios de los beneficios que produce, con la particularidad de que no reciben beneficios económicos sino los productos y servicios que suministra la empresa. En una economía de libre mercado, los fines pueden alcanzarse si los clientes están satisfechos con los productos o servicios de la empresa, lo que los motiva a adquirirlos. Los clientes estarán satisfechos si los productos o servicios se confeccionan de acuerdo con sus necesidades. Esto requiere procesos de trabajo (internos) que garanticen la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para que existan procesos de trabajo efectivos, la empresa debe contar con personal motivado y preparado para las tareas de producción y, para que esto sea posible, debe promover un clima organizacional adecuado, así como incentivos tangibles e intangibles que fomenten la motivación, la identificación y la lealtad de los empleados. Para alcanzar los fines de la empresa y lograr la satisfacción de accionistas y clientes, junto con procesos efectivos y personal motivado, la empresa necesita una estructura organizacional y sistemas de información que coadyuven al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

Los actores mencionados son los mínimos existentes en una empresa, según Kaplan y Norton (1996). Pero existen dos actores adicionales que deben considerarse al formular la estrategia: la sociedad y el gobierno. Lograr la satisfacción de la sociedad en la cual actúa la empresa es una tendencia cada vez más relevante en el mundo de hoy. La responsabilidad social empresarial, en cualquiera de sus modalidades (interna, externa mediante altruismo o externa mediante negocios inclusivos), produce identificación y compromiso de las comunidades con la empresa, lo cual puede, en algún momento, convertirse en una protección para la empresa. Tomar en cuenta al gobierno nacional en la formulación de la estrategia es de vital importancia para la mayoría de las empresas, en países donde el gobierno interviene en la economía. En el caso de Venezuela, el gobierno desempeña la mayoría de los papeles del quehacer económico: regulador, productor, competidor, proveedor monopólico, cliente y dueño de las divisas que se generan en el país. Ninguna empresa puede soslayar al gobierno al formular su estrategia.

Vinculación entre estrategia y organización en una organización con fines de lucro



Estrategia y visión de la organización

Satisfacer, en el largo plazo, a los actores relevantes de una empresa requiere alinear las sucesivas estrategias de mediano plazo con la visión de la empresa. La visión representa el objetivo de largo plazo de una empresa. Responde a la pregunta: «¿Qué queremos ser?». Expresa su ambición: la posición que la empresa desea alcanzar en el sector donde compite. La visión está entre los primeros lineamientos estratégicos que debe definir una empresa. Peters y Waterman (1982) hablaban de «valores compartidos»: el conjunto de aspiraciones que mantienen cohesionados a quienes constituyen la empresa. Es necesario que la visión, la misión y los valores sean entendidos, internalizados y practicados por todos los integrantes de la empresa, para que marquen su rumbo.

La visión puede ser formulada en términos relativos: ser la empresa líder, estar entre las diez primeras, ser reconocida, ser referencia de calidad, mantener posición en determinado mercado. Al ser, por definición, un objetivo de largo plazo requiere una aproximación gradual mediante los objetivos de mediano plazo que constituyen las estrategias. Así, la estrategia se refiere a un objetivo cuyo logro representa un avance gradual en la dirección de la visión de la empresa, y es necesario vincularla con objetivos de corto plazo y estos con actividades y subactividades que puedan ejecutarse a corto plazo (un mes, por ejemplo).

Las empresas que realizan periódicamente su planificación estratégica llevan a cabo, en cada período, un proceso de evaluación de los avances de los planes formulados en períodos anteriores y formulación de nuevos planes. De tal manera que existe siempre un solapamiento entre planes en desarrollo y planes nuevos. Cada vez que formula e implementa una estrategia, la empresa se aproxima a la visión, hasta alcanzarla, momento en el cual comienza la formulación de una nueva visión. Debido a lo dinámico del entorno, existen empresas que, sin haber alcanzado completamente la visión establecida, se plantean una nueva, congruente con la realidad que vive y con factores tales como nuevas oportunidades, desarrollo de la empresa, disposición de recursos, tendencias globales.

La estrategia como etapa para alcanzar la visión

La estrategia puede formularse de diversos modos. En principio, la estrategia formulada es el producto de un proceso de reflexión acerca del rumbo que debe seguir la empresa a mediano plazo. Este proceso, también llamado pensamiento estratégico, puede ser tan informal o formal como se desee. De hecho, una empresa naciente o pequeña, pero ya constituida, no necesariamente requiere un proceso formal de pensamiento estratégico, pero sí necesita formular su estrategia. Un empresario, grupo de socios o dirigentes de una empresa, con muy poco tiempo o dinero para la reflexión estratégica, lo único que necesitan para formular una estrategia es reunirse a pensar qué deben hacer a mediano plazo para aproximarse a su visión. Tal reflexión girará alrededor de factores tales como opciones para nuevos negocios, clientes, competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías, sistemas de distribución, regulaciones, recursos disponibles, características diferenciadoras, capacidades actuales y requeridas.

La formalidad del proceso de pensamiento estratégico —seguir algún método— es recomendable, pues minimiza los errores y omisiones en la formulación de la estrategia. A medida que crecen las empresas, y con ello aumenta su complejidad, es necesario establecer procedimientos formales para formular estrategias. «Como vaya viniendo vamos viendo» no es una estrategia recomendable, aun en entornos tan dinámicos e inciertos como el venezolano.

Estrategia y desempeño de la organización

Se atribuye a Albert Einstein la idea de que es una locura hacer lo mismo, una y otra vez, y esperar resultados diferentes. El propósito de la estrategia en una organización es, precisamente, lograr algún cambio que se traduzca en mejor desempeño. En tiempos difíciles, mejor desempeño podría significar igual desempeño, pero mediante nuevas ideas. Los planes operativos son una cosa, y los estratégicos otra. Mientras que los primeros se refieren a las actividades que, de manera repetitiva, año tras año, se llevan a cabo en una organización, los segundos se refieren a objetivos que, de alcanzarse, mejoren el desempeño. Esta mejora puede expresarse en resultados financieros, capacidad de producción, nuevos productos, nuevos clientes o diversificación de negocios.

La estrategia guía a la empresa hacia una nueva posición en el sector donde se desempeña, no necesariamente mediante acciones ofensivas o defensivas; aunque durante su vida útil muchas veces tendrá que adoptar estrategias competitivas, eso dependerá del sector donde compite y del entorno circundante. Probablemente, la mejor forma de estrategia es la que permite a la empresa desarrollar ventajas competitivas; es decir, rasgos que la diferencien de sus similares. Aunque muchas empresas se desempeñan en sectores de escasa diferenciación, al final, las que alcanzan alguna diferenciación son las que perduran en el tiempo. Los diferenciadores no son eternos; al desarrollar uno, en poco tiempo es imitado, lo que requiere estrategias sucesivas para mantenerse en su búsqueda. Mientras no sea imitado, la empresa obtendrá los retornos monopólicos que tal condición concede.

La estrategia no es algo que ocurra de manera aislada en una organización. Sus integrantes pueden tener una idea de lo que quieren lograr para ella, pero es necesario vincularla con los intereses de sus actores relevantes y sus lineamientos estratégicos fundamentales, y, además, comunicarla. Hacer esto permitirá que la estrategia tenga sentido para toda la organización, además de facilitar su ejecución. Durante el proceso de pensamiento estratégico salen a la luz diversos aspectos organizacionales que están vinculados con la estrategia. Esto es normal, pues no hay forma de definir el rumbo de una organización sin ellos. Al pensar en qué se quiere lograr, inmediatamente surge la pregunta de «cómo» y allí es cuando se comienza a pensar en el funcionamiento de toda la organización. Tal vez sea esa la mayor importancia de formular una estrategia: promueve la discusión de los más diversos asuntos de la organización que, al final, están vinculados con lo que se desea alcanzar.

REFERENCIAS

- Blanco, E. (2010): «Objetivos claros: clave del éxito en la gestión empresarial». *Debates IESA*. Vol. XV. No. 4.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Friedman, R. y N. Kamprath (1991): «First Chicago Corp.: corporate strategy». Caso HBS 9-491-056. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. y D. Norton (1996): *The balanced scorecard*. Cambridge: MIT Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998): *Strategy safari*. Nueva York: The Free Press.
- Peters, T. y R. Waterman (1982): *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.

EL BIENESTAR y su relación con la alimentación

Un estudio realizado en Caracas mostró que el bienestar es percibido como un conjunto de sensaciones de placer, calidad de vida, felicidad y satisfacción de necesidades, y que existe una relación directa entre comer bien y sentirse bien. Comer en familia o con amigos produce placer y satisfacción.

Sofía Esqueda
y Mariángel Paolini

EL BIENESTAR PERCIBIDO por las personas moldea sus expectativas, tanto en el ámbito individual (salud, alimentación, felicidad) como en el colectivo; por ejemplo, se califican las ciudades por la calidad de vida que ofrecen, con parámetros tales como extensión de áreas verdes por habitante o acceso a comunicaciones. La bibliografía existente da cuenta de la amplitud de este concepto. Paim (1995) encontró que el término bienestar podía ser usado en situaciones muy diversas, desde un extremo referido a aspectos biológicos o incluso físicos hasta otro en el cual puede ser visto como un estado de felicidad. Esta amplitud de significados conduce a una diversidad de mediciones. Por ejemplo, el bienestar ha sido definido en términos económicos (ingreso), sociales (consumo de bienes) e incluso sociopsicológicos (estatus, logros). Diener, Kesebir y Lucas (2008) proponen una medición del bienestar de las naciones. Abogan por una medida continua y sistemática del bienestar, como indicador adicional a los existentes en el ámbito económico, para evaluar los grupos sociales en términos de compromiso, satisfacción y felicidad. Para estos autores, el concepto de bienestar subjetivo se refiere a las diversas formas en las que las personas evalúan la calidad de sus vidas.

Un ámbito específico donde ha resurgido el tema del bienestar es el mercadeo. En 2008, la Asociación Americana de Mercadeo (AMA, por sus siglas en inglés) cambió su definición de mercadeo para hacer explícito el aspecto social: «es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general». Destaca, así, la asociación entre la satisfacción de necesidades, el bienestar y su impacto en la sociedad. Sirgy y Lee (2006), por su parte, definen el bienestar del consumidor como un estado en el cual su experiencia con bienes y servicios (adquisición, preparación, consumo, posesión, mantenimiento y desecho), en categorías específicas en su contexto local, es juzgada como beneficiosa tanto para el consumidor como para la sociedad en general.

Sofía Esqueda, profesora del IESA. Mariángel Paolini, química y tecnóloga de alimentos.

Alimentación y bienestar

¿Cómo se relaciona la alimentación con la percepción de bienestar? En una primera aproximación se exploró qué se entiende por bienestar en Venezuela, cuáles alimentos de la dieta del venezolano son asociados con bienestar y cómo podría incidir la percepción de escasez de alimentos en la percepción de bienestar. Además, se intentó identificar segmentos de consumidores según sus actitudes hacia la alimentación, la nutrición y los hábitos de vida, y comprender la dimensión colectiva de la preparación y el consumo de alimentos.

La investigación se realizó en dos fases: una aproximación exploratoria, mediante grupos de enfoque, para indagar reacciones emocionales y racionales de los consumidores, con respecto a la compra y el consumo de alimentos; y una segunda fase descriptiva, mediante la aplicación de cuestionarios a 300 personas residentes en Caracas, que toman personalmente decisiones acerca de lo que comen.

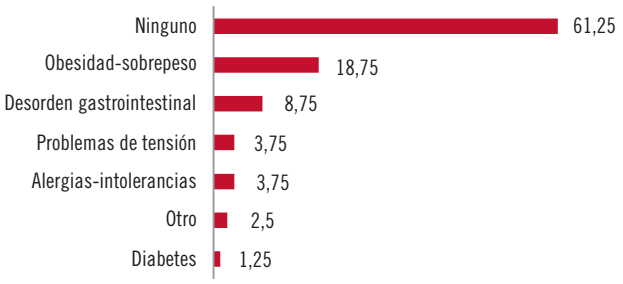
La mayoría de los participantes en los grupos de enfoque asociaban el bienestar con sensaciones placenteras y de disfrute derivado de cubrir las necesidades y obtener bienes y servicios. Para varias personas, el bienestar es afectado por la calidad de vida, que a su vez es influida por el entorno, la rutina y el grupo de trabajo. En cuanto a su percepción de la relación entre alimentación y bienestar, respondieron que la alimentación es parte del bienestar, pero existen otras actividades que la complementan. También comentaron que algunos alimentos generan placer al consumirlos y otros no son saludables y, por lo tanto, no producen bienestar. Para las mujeres, el bienestar está íntimamente relacionado con la salud y la apariencia física; y para los hombres, con cubrir necesidades y adquirir bienes y servicios: «El bienestar y la dieta van de la mano» y «hay que comer balanceado, pero consentirse de vez en cuando», fueron algunas de las expresiones de los participantes.

Con base en las percepciones de este grupo de venezolanos puede definirse el bienestar de la siguiente forma: «El bienestar es un compendio de sensaciones de placer, calidad de vida, felicidad y satisfacción de las necesidades».

Para la segunda parte del estudio se elaboró un cuestionario que fue aplicado a una muestra de individuos entre 25 y 45 años, de niveles socioeconómicos C+, C y D, que tenían poder de decisión sobre lo que consumían. En el análisis descriptivo de las actitudes hacia la alimentación, la nutrición y los hábitos de vida se encontró que, para prácticamente todos los encuestados, existe una relación directa entre comer bien y sentirse bien. La mayoría manifestó gozar de un buen estado de salud (61 por ciento). No obstante, 19 por ciento manifestó tener problemas con su peso y nueve por ciento reportó problemas gástricos y algunas intolerancias alimentarias.

Problemas de salud reconocidos por los encuestados

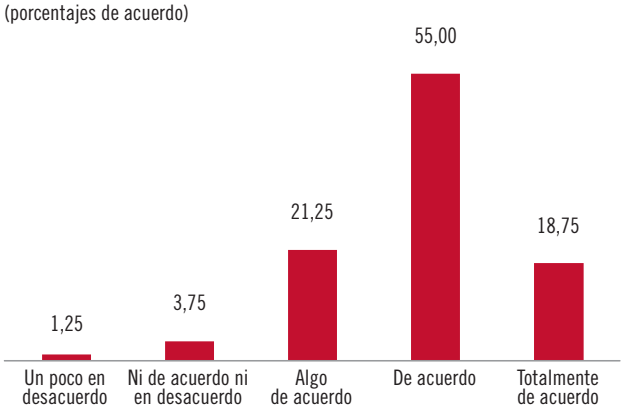
(porcentajes)



La primera parte del cuestionario estaba dirigida a comprender los factores determinantes del grado de satisfacción con la vida de cada participante en el estudio, pues la calidad de vida fue definida como uno de los factores determinantes del bienestar. La mayoría se sentía satisfecha con su vida: el 55 por ciento estuvo «de acuerdo» y un 19 por ciento «totalmente de acuerdo» con la afirmación.

Grado de satisfacción con la vida

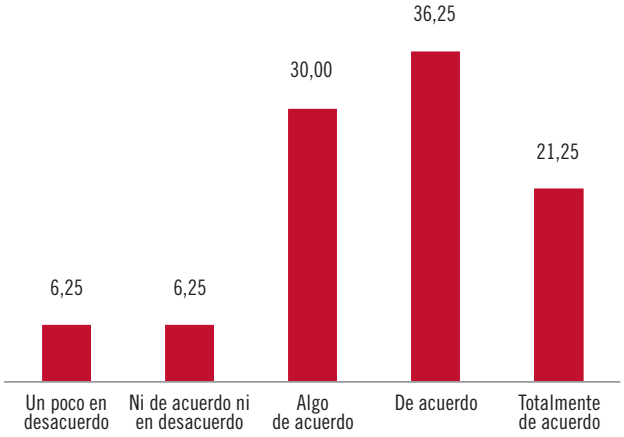
(porcentajes de acuerdo)



Cuando se consultó el grado de acuerdo con la afirmación de que todos los aspectos de su vida se acercaban a su ideal 21 por ciento manifestó estar «totalmente de acuerdo», 37 «de acuerdo» y 30 «algo de acuerdo». Para este grupo, no todos los aspectos que definen su satisfacción con la vida estaban cubiertos o, al menos, no habían sido alcanzados para el momento en el que se realizó la consulta.

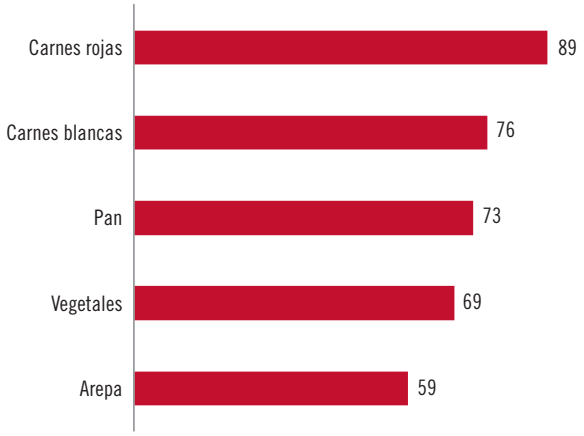
Grado de satisfacción con la vida comparada con su ideal

(porcentajes de acuerdo)



Dado que los alimentos y la capacidad para obtenerlos pueden impactar significativamente el bienestar, la segunda parte del estudio se orientó a comprender los hábitos de alimentación del grupo en estudio: cuáles eran los alimentos más comúnmente consumidos y cómo podían generar un mayor grado de satisfacción. El instrumento aplicado permitió, primero, identificar los alimentos más consumidos y, luego, su ocasión de consumo. Al preguntar: «En general, ¿cuál es el alimento que usted consume con mayor frecuencia?», los encuestados respondieron: carnes (rojas y blancas), seguidas por pan y vegetales. Así, para este grupo, la proteína animal es la fuente más importante de su alimentación, acompañada de una fuente de carbohidratos.

Los cinco alimentos consumidos con mayor frecuencia
(porcentajes de respuestas)



Para comprender la ocasión de consumo de los alimentos mencionados como más consumidos se realizaron preguntas específicas para cada una de las tres comidas principales: desayuno, almuerzo y cena. También se indagó acerca de los alimentos consumidos más frecuentemente como meriendas y antojos.

- Desayuno: pan (58 por ciento), arepas (48), frutas (40), embutidos (35) y queso (33).
- Almuerzo: carnes rojas (72 por ciento), carnes blancas (69), vegetales (60), pasta (60) y arroz (57).
- Cena: pan (60 por ciento), vegetales (36), arepas (34), embutidos (32) y quesos (29).
- Meriendas: frutas (34 por ciento) y galletas dulces (27 por ciento).
- Antojos: chocolate (30 por ciento).

En cuanto al grado de satisfacción generado por los alimentos, las carnes (blancas, 37 por ciento, y rojas, 35 por ciento) producían mayor satisfacción, seguidas por pastas (25), frutas (23) y arepas (22). Las principales razones de satisfacción fueron: «me gusta», «sabor» y «aporte nutritivo». Otras razones fueron «fácil preparación» y «buenos acompañantes de las comidas».

Cuando se abordó el tema de la escasez los encuestados afirmaron que sustituían los alimentos preferidos por otros. Algunos hacen esfuerzos para conseguirlos y otros los comen si los encuentran fácilmente. La mayoría manifiesta «infelicidad» ante la ausencia de los alimentos que le producen mayor satisfacción.

Los resultados revelan la fragilidad del estado general de satisfacción relacionada con los alimentos y una fuerte vinculación de la percepción de bienestar con los alimentos y la posibilidad de encontrarlos. Esto deja espacio para estudios posteriores que permitan determinar cómo la ausencia de los alimentos preferidos puede impactar negativamente la percepción de bienestar.

Un hallazgo interesante fue la percepción del consumo como un acto social. Para la mayoría de los encuestados comer en familia o con amigos produce un alto grado de «placer» y, para muchos, es lo que hace satisfactorio el acto de comer. Algunos llegaron a manifestar que, sin compañía, preferían postergar el momento de la comida. Así, el acto de comer produce satisfacción y hacerlo en grupo aumenta la percepción de satisfacción.

La situación actual, con fallas en el surtido de diversos alimentos, sin duda tendrá repercusiones en la percepción de satisfacción de necesidades y, por ende, del bienestar de los venezolanos. La relevancia de la alimentación y la importancia que ha adquirido la comprensión del concepto de bienestar, asociado al consumo de bienes o productos, requieren mayores esfuerzos de investigación sobre la relación que pudiese existir entre ambas. Los resultados de esta aproximación muestran que la alimentación, en particular la presencia de ciertos alimentos en la dieta, incide de manera directa en la percepción de satisfacción de necesidades, felicidad y, en definitiva, bienestar.

La alimentación, en particular la presencia de ciertos alimentos en la dieta, incide de manera directa en la percepción de satisfacción de necesidades, felicidad y, en definitiva, bienestar

REFERENCIAS

- American Marketing Association (2008): «The American Marketing Association new definition for marketing». http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf. Consultado el 20 de diciembre de 2014.
- Diener, E., P. Kesebir y R. Lucas (2008): «Benefits of accounts of well being, for societies and for psychological sciences». *Applied Psychology*. Vol. 57. No. S1.
- Paim, L. (1995): «Definitions and measurements of well-being: a review of literature». *Journal of Economic and Social Measurement*. Vol. 21. No. 4.
- Sirgy, M. y D. Lee (2006): «Macro measures of consumer well being (CWB): a critical analysis and a research agenda». *Journal of Macromarketing*. Vol. 26. No. 1.

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

José Malavé

Ediciones IESA

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

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

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

LAS TORTUGAS DE BÓBOLI
(SEGUNDA PARTE)

LA NUEVA CHINA

La economía china de los próximos años será muy distinta de la que se ha venido construyendo desde los noventa. El modelo basado en la construcción de infraestructura con endeudamiento facilitado por bancos estatales, que produjo altas tasas de crecimiento hasta 2011, muestra señales de agotamiento que han llevado al gobierno a cambiar de foco: del «crecimiento a cualquier costo» al desarrollo de un mercado interno.

Carlos Jaramillo

EL OBELISCO que está en la entrada de los jardines de Bóboli, en Florencia, y se apoya en cuatro tortugas de bronce, ofrece una metáfora de la fragilidad de lo existente; en particular, la fragilidad en el mercado mundial de bonos. Las tortugas representan los factores que pueden hacer tambalear ese gran obelisco de 180 billones de dólares: (1) los experimentos macroeconómicos de la Reserva Federal, el Banco de Inglaterra y el Banco de Japón, a los cuales se dedicó el primer artículo de esta serie; (2) el desempeño de la economía de China en la próxima década, del cual se ocupa este artículo; (3) el impacto de las innovaciones y cambios tecnológicos en la competitividad de las economías nacionales; y (4) fenómenos impredecibles, como los desastres naturales o los vacíos en las regulaciones que permiten a pequeños grupos obligar al resto del mundo a participar en sus apuestas, como sucedió en la crisis financiera de 2008.

La economía de China: una enorme tortuga

La segunda economía del planeta es una mezcla de primer y tercer mundo, que requiere una enorme labor para tratar de llevar a la totalidad de su población a vivir con los estándares de sus «homólogos» en los países desarrollados.

Desde mediados de los noventa del siglo pasado China ha seguido una estrategia de crecimiento basada en la construcción de infraestructura pública de todo tipo, así como inmuebles industriales y residenciales, financiada con grandes deudas facilitadas por bancos propiedad del Estado chino. Tal estrategia le permitió alcanzar tasas de crecimiento superiores a nueve por ciento hasta el año 2011, según cifras del Banco Mundial (9,2 para 2009; 10,4 para 2010; 9,3 para 2011; 7,8 para 2012 y estimaciones de 7,6 para 2013 y 7,0 para 2014). Este modelo de crecimiento muestra señales de haber comenzado a agotarse.

Carlos Jaramillo, profesor del IESA.

En los últimos dos años se ha llegado a cuestionar la pertinencia de gran parte de la nueva inversión en infraestructura, por lo que el gobierno central ha tenido que cambiar de foco: de una propuesta de «crecimiento a cualquier costo» a una más orientada al desarrollo de un mercado interno de hogares o consumidores. Por lo tanto, la economía china de los próximos años será distinta de aquella a la cual el mundo se había acostumbrado. Por lo pronto se prevé una reducción de la demanda industrial que tendrá un impacto en los bienes y servicios que China demandará del exterior. Estas serán malas noticias para los países emergentes productores de materias primas, así como para Australia que es uno de sus grandes socios comerciales.

El desarrollo de un mercado interno

La nueva estrategia requiere desarrollar una clase media urbana, lo cual obliga a movilizar grandes masas de población del campo a las ciudades y masificar la producción de bienes y servicios para alrededor de 800 millones de personas. Implica también cambiar patrones de conducta, especialmente en el ámbito de las finanzas. Mientras que en los países desarrollados la población ha debido disminuir el consumo con el objeto de liberar recursos para pagar la deuda adquirida en la década pasada, la nueva estrategia de desarrollo de los chinos requiere que gasten más. Los chinos tienden a ahorrar mucho más que los occidentales, porque cubren privadamente los beneficios que el Estado tradicionalmente no ha estado en capacidad de ofrecer. Lograr que gasten más requiere desarrollar sistemas de salud y retiro creíbles, que permitan a los individuos ahorrar menos, al suponer que su vejez y su salud estarán cubiertas en buena medida.

La movilización de grandes masas de trabajadores rurales a las ciudades está obligando al gobierno a repensar la manera de prestar servicios públicos tales como vivienda, educación y salud. Los chinos controlaron la emigración no planificada del campo a la ciudad con el llamado Sistema Hukou, que obliga a los ciudadanos a registrarse con las autoridades locales de su región de origen, que es donde tienen derecho a recibir estos servicios públicos. Hasta el presente, cuando los trabajadores rurales y sus familiares (unos 260 millones de personas) se mudan a las grandes ciudades, tienen bloqueado el acceso a estos servicios, lo que crea *de facto* un grupo de ciudadanos de segunda y obliga a las familias a enfrentar la decisión de separarse para acceder a los salarios urbanos, lo que deja en el campo a niños y ancianos.

Algunas ciudades, por iniciativa propia, han cambiado las reglas de registro para hacerse más atractivas a la mano de obra que emigra. Otras no se atreven a liberarlas, por miedo a que se les disparen los costos de funcionamiento. Este problema se produce en un momento en que el gobierno chino quiere que los gobiernos locales tengan finanzas más transparentes, lo cual entra en contradicción con la meta de desarrollar un mercado interno.

El tema de la transparencia aparece una y otra vez en esta etapa de cambio de modelo de crecimiento. Hasta fecha reciente, los gobiernos locales no podían endeudarse directamente en los mercados financieros, por lo que debían acudir a unos «fondos de infraestructura», patrocinados por el Estado, que levantaban los recursos para las obras. El control del endeudamiento local era poco efectivo, al punto que en 2013 el gobierno nacional se vio en la necesidad de auditar todas las deudas existentes, como paso previo a un cambio en las potestades financieras de los gobiernos locales más consistentes con el nuevo modelo económico emergente.

Apalancamiento financiero y otros excesos

No solo los municipios tienen sus dilemas financieros. La estrategia de «crecimiento a cualquier precio» produjo una serie de excesos: construcción de infraestructura en lugares inadecuados, carteras de créditos poco sanas en los bancos estatales que financiaban malos proyectos a conglomerados industriales también del Estado, usos ineficientes de los subsidios energéticos (particularmente en el caso del carbón) y, por supuesto, corrupción de altos funcionarios.

La coexistencia de un Estado muy poderoso que compite desigualmente, por intermedio de sus empresas públicas, con el resto de los actores económicos ha fomentado el desarrollo de estructuras paralelas, escasamente reguladas. El mejor ejemplo es la aparición de la llamada «banca a la sombra» (*shadow banking*), un término utilizado para describir corporaciones que participan en la intermediación financiera sin ser consideradas bancos, y por lo tanto están exentas de la supervisión y de los requisitos de capital exigidos a la industria financiera.

La banca a la sombra capta recursos a corto plazo para comprar títulos financieros de mediano y largo plazo, con la confianza de que podrá refinanciar sus captaciones de corto plazo exitosamente siempre que lo requiera. Cuando se presentan situaciones de iliquidez en los mercados de crédito, tal como sucedió en Estados Unidos en octubre de 2008 luego de la quiebra de Lehman Brothers, estas organizaciones se ven en la obligación de vender partes de sus carteras de inversión para responder a sus vencimientos de corto plazo, lo cual crea una depresión general de todos los títulos valores. Una gran participación de la banca a la sombra crea problemas al gobierno chino cuando necesita reducir liquidez para controlar la inflación, o reducir la velocidad de crecimiento de la economía para evitar su sobrecalentamiento.

El gobierno chino ha entendido que su apuesta al desarrollo de un mercado interno no será viable a menos que se hagan grandes correcciones en aspectos tan variados como el financiamiento de los gobiernos locales, los subsidios energéticos y la tan esperada integración financiera del país con los mercados internacionales. Estos grandes movimientos fueron inventariados de manera extraordinaria en la tercera plenaria del Décimo Octavo Congreso del Partido Comunista Chino (PCCh), realizada el 8 de noviembre de 2013 y días siguientes.

Es costumbre del PCCh, una vez elegidas nuevas autoridades, esperar hasta una tercera reunión para dar los lineamientos que definirán la agenda política del equipo en ejercicio del poder. En el encuentro de noviembre se cubrió una amplia gama de temas: la promoción de cambios en las empresas estatales que se dedican a la banca, telecomunicaciones, petróleo y gas con el objeto de mejorar su gobierno corporativo, reducir su poder monopólico y eliminar las distorsiones que imprimen a sus contrapartes, en especial en el caso de pequeñas y medianas empresas; cambios en los derechos sobre la propiedad de la tierra cultivable y en los permisos requeridos para el establecimiento permanente de trabajadores rurales en las ciudades; cambios en las estructuras de ingresos y financiamiento de los gobiernos municipales; elevación de los estándares ambientales, incluido un uso más racional del carbón; y la apertura del sector financiero mediante la creación de una zona económica especial en Shanghái.

La zona económica de Shanghái será el laboratorio para probar las políticas de libre convertibilidad del yuan (*renminbi*) y de fijación de tasas de interés en esa moneda. Este enfoque experimental permite ir introduciendo cambios, sin inducir gran volatilidad en los mercados de capitales ni definir *a priori* cuáles acciones económicas estarán permitidas o no.

La creación de esta zona económica, aunada al desarrollo de un mercado de deuda municipal, permitirá expandir la

oferta mundial de títulos financieros, lo cual es particularmente necesario en el mundo actual que crea anualmente alrededor de 23 billones de dólares en excedentes de recursos que requieren ser reinvertidos. Además, facilitará las inversiones directas en esta economía, hoy bastante limitadas, y el cambio del modelo de desarrollo del gigante asiático.

Otro gran reto relacionado con la formación de una clase media urbana, con suficiente poder adquisitivo para mantener una economía en crecimiento, es el de crear figuras novedosas para transferir activos de propiedad colectiva a los individuos, sobre todo en un momento en que la reubicación de la población rural en zonas urbanas crea el problema de hacer líquidos los valores de viviendas y tierras agrícolas. No puede existir un sistema equitativo donde los terrenos urbanos y rurales se negocien con reglas diferentes. En la actualidad, los gobiernos locales de las zonas rurales pueden cambiar los usos de las tierras agrícolas, desalojar a sus ocupantes y venderlas para mejorar sus finanzas, con lo cual sus ocupantes pierden cualquier derecho a la plusvalía que genera el cambio de uso de la tierra. Afortunadamente, algunos grupos de opinión están haciendo propuestas para unificar los mercados de tierras rurales y urbanas.

El nuevo modelo económico obligará a mejorar prácticas contables y regulaciones, sin olvidar el reforzamiento del gobierno corporativo. El PCCh ha entendido que la segunda economía del mundo tiene que parecerse más al país del primer mundo que le corresponde ser y abandonar lo más rápido posible las miserias del tercer mundo. El yuan está llamado a ser un reservorio de valor tan importante como lo son el dólar y el euro, y para ello es necesario crear una economía de primera clase, con mercados totalmente integrados al resto de la economía mundial. Esta será la labor de una generación y estará plagada de volatilidad e incertidumbre, que se sentirán en el resto del mundo.

Qué esperar

Una vez que el PCCh ha definido los grandes lineamientos del nuevo modelo de crecimiento comienza el gran camino de transformación de la economía china. Sin embargo, la magnitud de la tarea seguramente requerirá varias décadas. Para un futuro próximo debería esperarse una economía vigorosa, aunque creciendo a tasas inferiores a los dobles dígitos que comenzaron a finales de los ochenta del siglo pasado y terminaron en 2010.

Los estudiosos del comportamiento político del PCCh sostienen que, para medir el grado de compromiso de este grupo con una temprana implantación de los lineamientos de la tercera plenaria, debe ponerse atención a seis eventos: la composición del comité que el partido escogerá para implantar las medidas, el desarrollo de la Zona de Libre Comercio de Shanghái, la implantación del impuesto al valor agregado, la fijación de metas de tasas de crecimiento de la economía por debajo del 7,5 por ciento para los próximos años, el cese de la intervención en el mercado de divisas para mantener el *renminbi* subvaluado y los cambios en el manejo de las empresas estatales para hacerlas más competitivas por sus propios medios.

Un aumento de los dividendos de las empresas del Estado, del promedio actual de cinco por ciento de la utilidad a un treinta por ciento para 2020, sería un claro signo de compromiso, porque al liberar recursos evitarían hacer inversiones con mayor valor político que económico. Este comportamiento es el clásico dilema de flujo de caja libre.

Eliminar el impuesto a actividades comerciales y ampliar la cobertura del IVA, incluido el cobrado localmente, tan pronto como 2014 mostraría una señal de dar celeridad al proceso. Fortalecer los ingresos de los gobiernos locales minimiza los efectos no deseados de la urbanización del país, al aumentar la cobertura de servicios de los emigrantes a las grandes ciudades y minimizar expropiaciones de tierra cultivable en los municipios rurales.

Durante los próximos años, y pese a las críticas internas, el gasto en infraestructura seguirá actuando como una especie de «estabilizador automático» del crecimiento económico, para compensar los desaciertos y retrasos en el desarrollo de un mercado de consumo interno. Si bien habrá una presión creciente para que los bancos del Estado dejen de subsidiar experimentos comerciales de empresas relacionadas, las prácticas de muchos años no se extinguen de un día para otro.

El mercado inmobiliario puede ser una gran fuente de riesgo en el proceso de desapalancamiento de la economía china, porque no solo empresas del Estado han invertido en conjuntos residenciales que se venden con dificultad. Empresas como Lenovo y una variedad de medianas empresas, en sectores como

El yuan está llamado a ser un reservorio de valor tan importante como lo son el dólar y el euro, y para ello es necesario crear una economía de primera clase, con mercados totalmente integrados al resto de la economía mundial

banca de inversión, computación gráfica y minería, han invertido excedentes de efectivo en proyectos inmobiliarios, por lo que no debe perderse de vista cómo un crecimiento más lento que reduciría el potencial de venta de estos inmuebles podría también tener impactos negativos en sectores «aparentemente» no vinculados con el negocio inmobiliario.

Habrá una gran oportunidad de negocios para las empresas que tengan capacidad para atender el creciente apetito por productos y servicios de la llamada clase media alta china, cuyo poder adquisitivo se ha hecho sentir en mercados tan diversos como el de la moda o la colección de obras de artes. Según estimaciones de la empresa consultora McKinsey, para el año 2022, más del 75 por ciento de los consumidores urbanos ganarán entre 9.000 y 34.000 dólares, con poderes de compra similares a los de sus pares brasileños e italianos. A efectos de las empresas interesadas en hacer negocios en China no existirá un país sino dos: (1) la China urbana con una clase media en crecimiento, una población que tiene las mismas apetencias de sus pares de los países desarrollados, y (2) la China rural que, al igual que las generaciones anteriores, tiende a ser frugal y propensa al ahorro, a la que las mejoras, las innovaciones y hasta la equidad le llegan siempre de última.

El paso del modelo de «crecimiento a cualquier costo» al de una economía de consumo será una de las grandes fuentes de incertidumbre para la economía mundial en esta década. Los bancos centrales de los países del primer mundo anhelan que China pueda moderar su tasa de crecimiento de manera armónica y logre el «aterrizaje suave» (*soft landing*) tan mencionado por la prensa financiera, porque de no ser ese el caso mucha de la magra recuperación económica posterior a la crisis de 2008 podría perderse.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Davis, B. (2013): «Beijing endorses market role in economy». *The Wall Street Journal*. 13 de noviembre.
- Magni, M. y F. Poh (2013): «Winning the battle for China›s new middle class». *McKinsey Quarterly*. No. 3.
- Ren, S. (2013): «China slumps as Plenum fails to impress». *Barrons*. 13 de noviembre.
- Roach, S. (2013): «Chinese reform, U.S. Stassi». *The New York Times*. 26 de noviembre.

¿POR QUÉ SE ENDEUDAN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS?

Carlos Alberto Molina

La concentración de las acciones en pocos propietarios hace que las empresas latinoamericanas se endeuden más de lo que la teoría financiera indica como nivel óptimo. En Venezuela, las empresas tienen todos los incentivos para endeudarse todo lo que les presten.

UNO DE LOS ENFOQUES más populares sobre el endeudamiento de las empresas, al que se dedica más tiempo en las escuelas de negocios, es la teoría del balance (*trade-off*). Esta teoría se basa en el equilibrio entre beneficios y costos del endeudamiento para definir una estructura óptima de capital; es decir, cuánto endeudamiento se requiere para maximizar el valor de la empresa.

Una investigación realizada en 2005 mostró que, en Estados Unidos, las empresas usaban el balance de beneficios y costos del endeudamiento para fijar sus estructuras de capitales (Molina, 2005). La conclusión fue que probablemente las empresas no estaban subendeudadas, como era la creencia en esos días. A comienzos de este siglo había una discusión en Estados Unidos sobre el subendeudamiento de las empresas. Graham (2000) había mostrado que, si se apalancase hasta el punto en el cual los beneficios marginales de los impuestos comenzaran a decrecer (es decir, si aumentase su endeudamiento al punto de maximizar su valor), la empresa podría añadir hasta un 7,5 por ciento adicional a su valor. El estudio de Graham contribuyó de forma importante a la visión que existió durante la primera parte de la década del 2000 sobre el subendeudamiento de las empresas estadounidenses y el desaprovechamiento de los beneficios fiscales de la deuda. Sin embargo, al calcular los costos de tensión financiera de la deuda *ex ante*, podía mostrarse que estos costos contrarrestan los posibles beneficios fiscales de un aumento de deuda. Por lo tanto, las empresas estadounidenses estaban eligiendo «bien» sus niveles de endeudamiento (Molina, 2005).

La crisis financiera de 2008 y 2009 llevó a la quiebra a muy pocas empresas estadounidenses. Sin duda, el caso de General Motors recibió mucha publicidad por su tamaño e importancia, pero no puede afirmarse que la crisis causó una quiebra masiva de empresas. La crisis afectó principalmente a instituciones financieras, bancos y empresas de seguros; muy pocas empresas no financieras se vieron en problemas. En este sentido, la crisis confirmó que las empresas estadounidenses tal vez estaban eligiendo «bien» sus niveles de deuda, o al menos no estaban excesivamente endeudadas; es decir, estaban calculando los costos de tensión financiera que un aumento de deuda les hubiese ocasionado, a pesar de los beneficios fiscales.

Carlos Alberto Molina, profesor del IESA.

Endeudamiento en América Latina

En 2010 se aplicó la teoría del balance en América Latina (Céspedes, González y Molina, 2010). Al comparar estos casos con los de Estados Unidos se encontraron varias diferencias. En primer lugar, el origen legal es diferente, lo cual lleva a desarrollos financieros menores. En América Latina, el mercado financiero ofrece menos alternativas de financiamiento que en Estados Unidos. Segundo, en casos de quiebras, los procesos son más lentos, engorrosos y menos técnicos, lo cual hace presumir mayores costos de tensión financiera y de quiebra para las empresas latinoamericanas. Adicionalmente, los beneficios fiscales tienden a ser menores en América Latina.

Las circunstancias son distintas en cada país, por las particularidades de las leyes nacionales. En Chile, por ejemplo, los impuestos de las empresas pueden deducirse de los impuestos personales que pagan los accionistas, lo cual hace que la tasa de impuestos de las empresas sea prácticamente cero; es decir, el impuesto lo pagan los accionistas con una deducción al momento de pagar la empresa sus impuestos. En Venezuela, la situación es más complicada, debido al ajuste por inflación de las cifras financieras de la empresa.

La empresa venezolana, al declarar sus impuestos sobre la renta, debe incluir el resultado «monetario». Un ajuste por inflación de los activos fijos y de los activos no monetarios, que incluyen algunas cuentas por cobrar, crea una utilidad de reajuste por inflación; por el contrario, cuando el ajuste se realiza sobre el patrimonio neto inicial se genera una pérdida por inflación. En pocas palabras, y para simplificar el análisis, asumir una deuda para invertir, por ejemplo, en activos fijos, puede producir una utilidad positiva con el ajuste por inflación, que puede contrarrestar el escudo fiscal o la deducibilidad de los intereses; incluso puede crear un escudo fiscal negativo de la deuda (Parra, 2006).

Podría pensarse que, en Venezuela y en América Latina en general, las empresas deberían estar menos endeudadas que sus contrapartes estadounidenses, si se aplica la teoría del balance. Sin embargo, esto no fue lo encontrado en una muestra de empresas latinoamericanas observada entre 1996 y 2005 (Céspedes, Gonzalez y Molina, 2010). Se compararon dos medidas de endeudamiento, calculadas como el total de la deuda con respecto a la suma de la deuda más el valor del patrimonio de la empresa, medido primero en libros (según valores contables) y luego a valor de mercado (número de acciones por precio de la acción). Los indicadores de endeudamiento para las empresas latinoamericanas son, en promedio, similares a los de sus contrapartes estadounidenses, si se toma el valor en libro del patrimonio, y superiores si se toma el valor de mercado. Para el endeudamiento de las empresas estadounidenses se utilizaron los indicadores reportados por Rajan y Zingales (1995) y Flannery y Rangan (2006).

¿Por qué las empresas latinoamericanas están igual de endeudadas que sus contrapartes estadounidenses, si en América Latina los costos de tensión financiera deberían ser mayores, los mercados financieros están menos desarrollados y los beneficios fiscales son a todas luces menores? La respuesta es que la estructura de propiedad de las empresas latinoamericanas tiene gran impacto en la decisión de endeudamiento y hay una gran diferencia entre en América Latina y Estados Unidos en cómo se distribuye la propiedad de las empresas (Céspedes, González y Molina, 2010).

Los porcentajes de propiedad que tienen el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto accionista de las empresas en Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela, con datos tomados de la estructura de propiedad reportados por las empresas a los organismos de supervisión de los mercados de capitales de cada uno de estos países para el año 2005, muestran que los

Medidas de apalancamiento

(porcentajes)

	Observaciones Empresa-Año	Endeudamiento (valor en libros)	Endeudamiento (valor de mercado)
Argentina	716 (282)	34,36 (24,31)	39,24 (26,51)
Brasil	2.822 (1.242)	37,78 (25,80)	84,09 (32,40)
Chile	1.363 (524)	24,35 (19,40)	30,38 (23,73)
Colombia	174 (24)	16,23 (18,06)	70,91 (39,13)
México	1.319 (622)	31,96 (24,25)	29,76 (26,08)
Perú	561 (83)	32,01 (22,27)	33,32 (24,46)
Venezuela	212 (83)	14,82 (16,14)	36,37 (30,71)
Muestra total	7.167 (2.860)	32,16 (24,38)	55,04 (38,73)
Rajan y Zingales (1995): empresas estadounidenses	2.580	34,00	24,00
Flannery y Rangan (2006): empresas estadounidenses	111.106	24,85	27,83

Fuente: Céspedes, Gonzalez y Molina (2010).

Propiedad de las empresas en países latinoamericanos

Porcentajes de propiedad en manos del accionista número:

	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Número de empresas
Brasil	46	58	62	65	65	229
Chile	50	64	71	75	78	120
Colombia	40	54	61	65	68	19
Perú	52	69	76	79	81	84
Venezuela	49	65	70	74	76	11

Fuente: Base de datos Economática.

cinco primeros accionistas poseen entre 65 y 81 por ciento de la empresa. Solo el primer accionista posee entre 40 y 52 por ciento de la empresa. Estas cifras corresponden a las empresas que participan en el mercado de capitales local, con lo que podría inferirse que la concentración es aún mayor en las empresas que están fuera de los mercados de capitales.

La concentración de la propiedad de las empresas latinoamericanas hace que los accionistas piensen dos veces al emitir capital, por el riesgo de perder o disminuir el control de las empresas. Las empresas latinoamericanas usan deuda en mayor proporción cuando necesitan capital externo, lo cual las lleva a niveles de endeudamiento superiores a los de sus contrapartes estadounidenses, aun a pesar de los menores beneficios fiscales, los mayores costos e incertidumbre de quiebra, y los menores índices de desarrollo financiero de sus mercados.

El caso venezolano

Como en muchas otras cosas, el caso de las empresas venezolanas es atípico. Es incluso distinto al de sus contrapartes latinoamericanas. La comparación estadística se hace difícil por la poca representatividad de las empresas que cotizan en bolsa o reportan a la Comisión Nacional de Valores, que es la muestra de la cual se tienen datos financieros. Por ello se cuenta con menos observaciones-año que en otros países latinoamericanos (aproximadamente veinte empresas en diez años de muestra).

En 2008 el Centro de Finanzas del IESA, con la colaboración del Banco Mercantil, llevó a cabo una encuesta sobre prácticas financieras, respondida por cuarenta empresas de varios sectores (las de mayor tamaño que tenían relaciones con el Banco Mercantil en 2008). En esta encuesta un setenta por ciento de las empresas reveló no contar con una razón objetivo de endeudamiento, lo cual lleva a descartar que esas empresas estuvieran optimizando sus estructuras de capitales a mediano o largo plazo con base en un balance de beneficios y costos de la deuda.

Más interesante fueron las respuestas a la pregunta de cuáles factores afectaban la selección del nivel de deuda. Solo el trece por ciento de las empresas mencionó los costos de tensión financiera/bancarrota como un factor que incidía en su nivel de deuda. Las ventajas fiscales fueron mencionadas por el cuarenta por ciento; tal vez por la influencia de que era la respuesta sugerida por la teoría, pues más de la mitad de los gerentes de finanzas encuestados poseían títulos de maestría en administración. Los factores más importantes para los gerentes de finanzas de estas empresas, al tomar decisiones de endeudamiento, fueron: (1) las expectativas de devaluación, (2) la disponibilidad de fondos internos para cubrir necesidades y (3) las tasas de interés.

Factores que afectan la selección del nivel apropiado de deuda

Fuente: Miliani y Ramírez (2008).

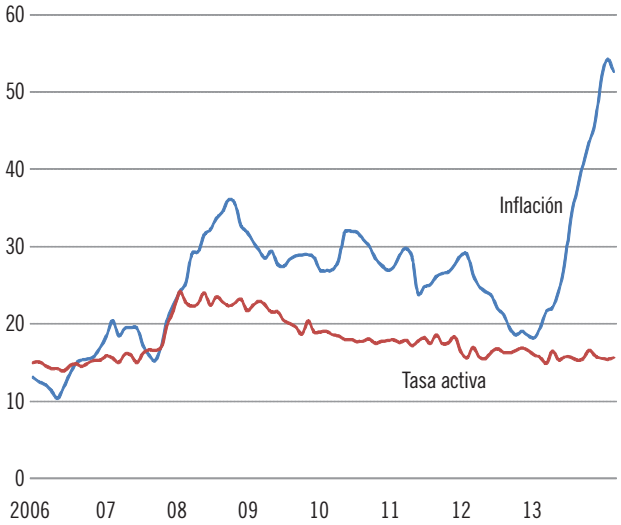
Estas respuestas sugieren que, en Venezuela, las empresas se endeudan cuando esperan una devaluación, cuando las tasas de interés son relativamente bajas y cuando no tienen fondos internos para cubrir necesidades; es decir, la decisión sobre el nivel de deuda está guiada por aspectos externos a la empresa, la situación macroeconómica o simplemente por necesidad. La razón de utilizar los fondos internos para cubrir necesidades está relacionada con lo que se conoce como la teoría de *pecking order*: las empresas se financian primero con fondos internos, luego con deuda y por último con acciones. La emisión de acciones envía una señal negativa al mercado sobre el futuro de la empresa, por lo que es evitada como opción de financiamiento, o dejada de última. Los fondos internos son preferidos a la deuda, para disminuir cualquier información asimétrica que pueda existir entre la empresa y los mercados.

Las tasas de interés en Venezuela

La situación actual de las tasas de interés fomenta el endeudamiento. Mientras que las tasas activas se han venido estabilizando hasta llegar a un quince por ciento en 2013, la inflación anual ha llegado hasta 56,2 por ciento en diciembre de 2013.

Tasa activa de interés e inflación 2006-2013

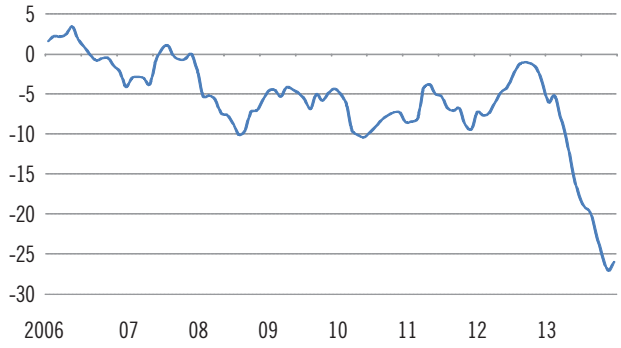
(porcentajes)



Nota: la inflación se toma de la variación porcentual del índice nacional de precios al consumidor, con respecto al mes del año anterior. La tasa de interés activa corresponde a los seis principales bancos comerciales y universales.
Fuente: Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.

La evolución de la tasa de interés activa «real» desde 2006 hasta diciembre de 2013, ajustada por la variación mensual del índice nacional de precios al consumidor del Banco Central de Venezuela, muestra cómo la tasa que cobran los bancos se ha mantenido negativa desde enero de 2008, fluctuando entre -5 y -10 por ciento hasta octubre de 2012, para luego caer hasta -27 y -26 por ciento en noviembre y diciembre de 2013. Con una tasa de interés real negativa de -26 por ciento, la demanda de fondos puede volverse infinita.

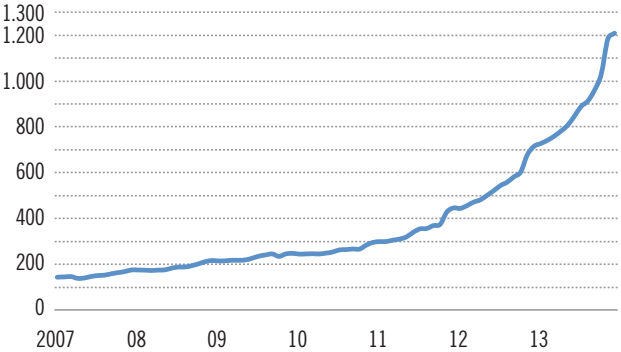
Tasa de interés activa real, 2006-2013
(porcentajes)



Nota: la tasa de interés activa real se calcula como la diferencia entre la tasa de interés activa de los seis principales bancos comerciales y universales, y la inflación, medida como la variación porcentual del Índice Nacional de Precios al Consumidor, con respecto al mes del año anterior.
Fuente: Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp

La caída de las tasas nominales de interés (y el aumento de las reales negativas) es explicado por el drástico aumento de la liquidez monetaria. De diciembre de 2012 a diciembre de 2013 la liquidez monetaria en Venezuela creció en 68,82 por ciento; gran parte de este crecimiento (42,77 por ciento) ocurrió entre junio y diciembre de 2013.

Liquidez monetaria (M2) 2007-2013
(millardos de bolívares)



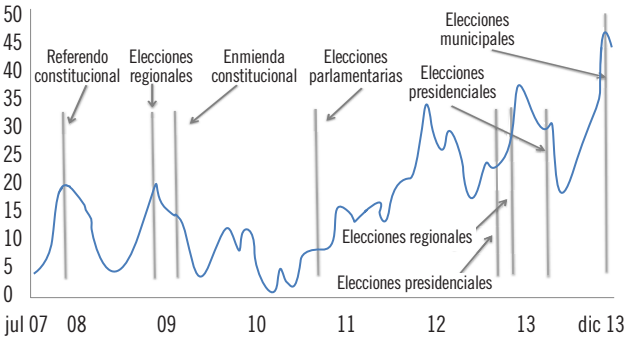
Fuente: Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.

En diciembre de 2012 la liquidez monetaria había aumentado 36,97 por ciento con respecto a la liquidez de junio de 2012, en un período de seis meses. El gobierno venezolano ha incrementado la liquidez monetaria cada vez que se acerca una elección, y cada vez estos aumentos han sido mayores. Si bien para el referendo constitucional de diciembre de 2007 y las elecciones de 2008 los picos observados eran de veinte por ciento, en variación semestral, para las elecciones presidenciales de octubre de 2012, las regionales de diciembre de 2012 y las presidenciales de abril de 2013, el aumento semestral se mantuvo entre 25 y 35 por ciento. Para noviembre de 2013, antes de las elecciones municipales, el crecimiento semestral de la liquidez alcanzó 46,73 por ciento.

La estructura de capital de las empresas venezolanas

Las empresas venezolanas enfrentan una situación atípica, con respecto tanto a la teoría como a lo observado en el resto del mundo. Las tasas de interés activas reales son negativas de hasta

Variaciones semestrales de la liquidez monetaria (M2) y eventos electorales 2007-2013
(porcentajes)



Nota: la variación semestral de la liquidez monetaria (M2) se calcula con respecto al semestre anterior y las fechas de los eventos electorales se toman del Consejo Nacional Electoral (http://www.cne.gob.ve/web/estadisticas/index_resultados_elecciones.php).
Fuente: Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.

-26 puntos. Si una empresa pide prestado hoy cien bolívares, solo deberá pagar al banco, con intereses incluidos, 74 bolívares en un año, al ajustar las cifras por inflación. Si se compara esto con el costo de capital del patrimonio, la empresa venezolana tiene todos los incentivos para endeudarse todo lo que le presten.

Una empresa venezolana optimizaría su estructura de capital si se acerca al ciento por ciento de endeudamiento. Esto, sin embargo, no es sostenible ni posible. Por ello, las empresas venezolanas deben planificar muy bien sus flujos de caja y pagos proyectados de su deuda. Es muy importante que estos incentivos no lleven a un endeudamiento que la empresa no pueda pagar después. Una empresa debe endeudarse todo lo que pueda, siempre y cuando tenga claro dónde invertirá los fondos y cómo pagará esa deuda. La empresa y sus proyectos tienen que ser suficientemente rentables para cumplir sus compromisos financieros.

Las reglas del juego podrían cambiar. Unas tasas reales negativas de esta magnitud no pueden mantenerse a mediano plazo. Una restricción de la liquidez y un aumento de las tasas de interés podrían poner en aprietos a las empresas que hayan abusado de la situación actual de tasas de interés reales de menos veinte por ciento. Esto conduce, de nuevo, a la teoría sobre la estructura de capital. La empresa venezolana debe balancear los beneficios y costos del endeudamiento, proyectar sus flujos de caja y disminuir las probabilidades de escenarios de tensión financiera.

REFERENCIAS

- Céspedes, J., M. Gonzalez y C. A. Molina (2010): «Ownership concentration and the determinants of capital structure in Latin America». *Journal of Business Research*. Vol. 63. No. 3.
- Flannery, M. J. y K. P. Rangan (2006): «Partial adjustment toward target capital structures». *Journal of Financial Economics*. Vol. 79, 469-506.
- Graham, J. (2000): «How big are the tax benefits of debt?». *Journal of Finance*. Vol. 55, 1901-1941.
- Miliani, L. y P. Ramírez (2008): «Evidencia empírica sobre prácticas gerenciales financieras en corporaciones venezolanas para la evaluación de proyectos, la determinación del costo y la estructura de capital». Trabajo de grado. Caracas: IESA.
- Molina, C. A. (2005): «Are firms underleveraged? An examination of the effect of leverage on default probabilities». *Journal of Finance*. Vol. 60, 1427-1460.
- Parra C., C. R. (2006): «Estructura de capital, teoría del *trade-off* y el escudo fiscal de la deuda: aplicación a una muestra de empresas venezolanas». Trabajo de grado. Caracas: IESA.
- Rajan, R. G., y L. Zingales (1995): «What do we know about capital structure? Some evidence from international data». *Journal of Finance*. Vol. 50, 1421-1460.

Pdvsa, Pemex y Petrobras: LA TENSIÓN ENTRE POLÍTICA Y GERENCIA

Igor Hernández y Jean-Paul Leidenz

Las diferencias entre los desempeños de las compañías nacionales de petróleo de América Latina obedecen, principalmente, al entorno donde fueron creadas y a las relaciones que han desarrollado con el Estado. ¿Cuáles son esas relaciones y cuáles efectos tuvieron en sus estrategias y resultados?

LA IMPORTANCIA del petróleo en los ámbitos nacional e internacional ha conducido, en muchos países, a la intervención del Estado en el sector petrolero nacional mediante la creación de empresas estatales. Estas empresas muestran una diversidad de estrategias y resultados que refleja, en gran medida, los diversos objetivos de los gobiernos y la variedad de relaciones que establecen con sus contextos históricos, institucionales e incluso geológicos. Por ello es pertinente describir, al menos para una pequeña muestra de América Latina (Pdvsa, Pemex y Petrobras), la naturaleza de estas relaciones desde la creación de las compañías.

La creación de las petroleras estatales

En México, el sector petrolero cobró una gran importancia para los intereses de la revolución, por su capacidad para generar ingresos. En aquel momento, los conocimientos y la tecnología para la explotación petrolera estaban en manos extranjeras y las sucesivas reformas de la legislación agudizaban los conflictos entre las concesionarias extranjeras, el gobierno y los sindicatos. El proceso de nacionalización, que condujo a la creación de Pemex, fue impulsado por la expectativa del monopolio estatal sobre las actividades relacionadas con el sector de hidrocarburos.

Igor Hernández y Jean-Paul Leidenz, coordinador e investigador, respectivamente del Centro Internacional de Energía y Ambiente, IESA.

El gobierno federal brasileño intentaba establecer un modelo de industrialización y urbanización que implicaba un incremento del consumo de productos del petróleo. En un principio existía una división entre los partidarios de la participación extranjera y quienes abogaban por reservar el sector para los brasileños, que al final encontraron poca resistencia para la implantación de un monopolio estatal, dado el escaso interés de las petroleras extranjeras.

En Venezuela la explotación petrolera recibió un significativo impulso, en parte, por el régimen de concesiones impuesto bajo la dictadura de Gómez, que aumentó la participación de las empresas extranjeras, para el financiamiento del aparato estatal de la dictadura y los proyectos políticos posteriores a ella. En este caso, la transición hacia la nacionalización de la industria y la creación de Pdvsa fue menos abrupta que la ocurrida en México, y permitió la continuidad de las operaciones ante la salida de las concesionarias.

Geología y economía

La geología, determinante de la dotación inicial del recurso petrolero, explica en parte las diferencias entre los objetivos de las compañías estatales en los tres países. En el caso mexicano, los descubrimientos de yacimientos registrados en los años setenta —que incluyeron el campo de Cantarell— y el incremento del precio del petróleo permitieron que Pemex se orientara a la exportación, aunque en sus inicios se concentró en el mercado interno. La productividad de Cantarell llevó a mantener la producción de petróleo sobre los tres millones de barriles al día, sin grandes inversiones para el desarrollo de los campos.

El descubrimiento del potencial petrolero, en el caso venezolano, orientó la industria hacia la exportación, como un mecanismo generador de rentas. La extracción del crudo no implicaba retos tecnológicos significativos, dada la poca profundidad de los yacimientos y las características del crudo. La inclusión de reservas de crudo extrapesado, proveniente de la Faja del Orinoco, reveló un enorme potencial de producción (297.000 millones en reservas probadas, la mayor cantidad del mundo) y una ventaja en costos con respecto a otros tipos de petróleo no convencional.

La mayor parte de las reservas de hidrocarburos de Brasil se encuentra costa afuera, a profundidades de más de 2.000 pies, lo que hace la explotación intensiva en tecnología, capital físico y humano para su aprovechamiento comercial. Esto significó que la relación de Petrobras con el Estado fuera distinta a la desarrollada en los casos mexicano y venezolano. Los objetivos de Petrobras se centraron en aspectos de seguridad energética y en el segmento «aguas abajo» de la cadena de valor, para minimizar el impacto fiscal de las importaciones de crudo.

Las abundantes bases de recursos petroleros de México y Venezuela permitieron exportaciones generadoras de renta. En Venezuela, desde 1950 el petróleo ha representado, en promedio, entre ochenta y noventa por ciento de los ingresos por exportaciones, entre cincuenta y sesenta por ciento de los ingresos fiscales y entre veinte y 35 por ciento del PIB; mientras que, en el caso mexicano, la proporción del presupuesto nacional representada por los ingresos petroleros abarca más de un tercio (Victor, Hults y Thurber, 2012). Esto creó incentivos para una mayor participación del gobierno y otros actores en las actividades de la industria; en México, además de los poderes ejecutivo y legislativo, los sindicatos adquirieron un papel importante en las decisiones.

Pemex: presión para entregar más recursos

El componente nacionalista en el discurso político y la capacidad de generación de rentas de Pemex hacen que el funcionamiento de la empresa refleje una gran intervención de diferentes ministerios, además del poder legislativo. La influencia del Ministerio de Hacienda ha llevado a que las escogencias de proyectos estén basadas en criterios mayormente financieros enfocados en el corto plazo, que prevalecen sobre consideraciones de largo plazo y de agregación de valor (Victor, Hults y Thurber, 2012); por ejemplo, las inversiones se enfocan en el aprovechamiento de los campos existentes y no en desarrollar nuevas reservas. Adicionalmente, el marco legal ha llevado a una alta participación fiscal sobre los beneficios de la compañía, que limita la utilización del flujo de caja para acometer inversiones en infraestructura, necesarias para incrementar la producción de manera sostenida.

En lo que respecta a producción por empleado, Pemex, Petrobras y Pdvsa registraron una caída entre 2001 y 2012. Pdvsa fue la que mostró mayor declinación

La división político-institucional de los últimos años ha retardado la implantación de reformas que reduzcan la carga fiscal sobre Pemex, lo cual ha afectado la relación con las compañías extranjeras: solo se han podido establecer contratos de servicio y no proyectos conjuntos (*joint-ventures*), a partir de los cuales se desarrollen procesos de transferencia tecnológica y adquisición de conocimientos. La reforma constitucional introducida en 2013 responde a la necesidad de contar con participantes que contribuyan a la inversión en exploración y producción requerida para nuevas áreas que permitan sostener la producción, ante la declinación natural de campos como el de Cantarell y los limitados recursos con que cuenta Pemex para desarrollar planes de expansión como único operador de la industria.

Petrobras: relación privilegiada con el Estado

El objetivo de abastecer de combustible al mercado interno y reducir las importaciones de productos derivados ha conducido a una intervención estatal de apoyo a la actividad «aguas abajo» de la cadena de valor petrolera, y no a la captación de rentas. Además, la introducción de gerentes provenientes del régimen militar dio inicio a la organización con una estructura jerárquica definida.

Los escasos recursos disponibles llevaron al gobierno a proporcionar autonomía a Petrobras para el manejo de sus planes de inversiones. Esta autonomía y el monopolio protegido por el Estado fueron claves en el desarrollo de competencias y economías de escala, ante los retos tecnológicos y humanos que presentaba la geografía brasileña. Sin embargo, también le dieron a Petrobras una ventaja con respecto al Estado que la supervisa, en términos de la información sobre el sector hidrocarburos. Esto fue aprovechado por Petrobras para desempeñar un papel fundamental en el diseño de la política petrolera, lo que le permitió adoptar medidas para mejorar su capacidad tecnológica y experimentar nuevas técnicas que fueron determinantes en el crecimiento de su segmento «aguas arriba» en zonas marítimas de gran profundidad. Posteriormente, cuando ocurrieron los procesos de apertura durante la década de los noventa, la empresa pudo mantener su eficiencia en procesos, aun ante la entrada de

Pdvsa, Pemex y Petrobras: desempeño operativo y financiero

	Pdvsa		Pemex		Petrobras	
	2002	2012	2002	2012	2002	2012
Producción por empleado (barriles al día)	74,6	26,1	26,1	19,3	31,8	25,7
Deuda financiera/activo (%)	15,0	18,3	32,6	38,9	27,4	28,9
Rairg/ingreso (%)	21,7	37,6	59,1	58,0	30,0	12,0
Ganancia (pérdida) neta/ingreso (%)	6,1	3,4	-5,0	0,2	10,2	7,6

Nota: Rairg es el resultado antes de impuestos, regalías y gastos financieros netos.
Fuentes: Pdvsa, «Informe financiero y operacional», y Ministerio de Energía y Petróleo de Venezuela, «Petróleo y otros datos estadísticos» (PODE); Pemex, «Anuario estadístico», «Informe de labores y estados financieros»; Petrobras, «Informe de sostenibilidad» e informes financieros anuales ante la Comisión de Valores de Estados Unidos.

competencia y el grado de transparencia requerido por su entrada en la Bolsa de Nueva York.

La creación y la intervención creciente de la Agencia Nacional del Petróleo (ANP), para administrar el esquema de concesiones y supervisar el sector petrolero, representan un intento de reducir la asimetría de información entre el Estado y Petrobras. Aun así, Petrobras posee una participación fundamental en la formulación de la política petrolera. En los esquemas de licitaciones, Petrobras mantiene su ventaja en la explotación de campos costa afuera, a tal punto que las compañías internacionales prefirieron participar con ella en tales desarrollos.

Pdvsa: alineación con un proyecto político

La transición ocurrida en Venezuela durante la nacionalización, cuando Pdvsa surgió como un *holding* de las anteriores concesionarias extranjeras, mantuvo el conocimiento y la cultura organizacional, lo que llevó a una relativa independencia y ventaja informativa con respecto al Ministerio de Energía y Minas, dada la falta de experiencia del órgano supervisor, y facilitó que el diseño de la política petrolera recayera fundamentalmente en Pdvsa.

La estrategia que desarrolló Pdvsa reflejó el interés de la directiva en consolidar su papel protagónico y autonomía operacional, al igual que en el caso de Petrobras. Esto explica movimientos tales como el proceso de internacionalización iniciado en los años ochenta y el programa conocido como Apertura Petrolera, que incentivó los esfuerzos de explotación de áreas convencionales y otras con gran potencial, como la Faja Petrolífera del Orinoco, y atrajo inversiones para el sector.

La nacionalización de la industria y la creación de Pdvsa fue menos abrupta que la ocurrida en México, y permitió la continuidad de las operaciones ante la salida de las concesionarias

El inicio del gobierno de Chávez marcó un interés del Estado en aumentar su control sobre las operaciones de la compañía, que comenzó con un aumento de la participación fiscal y una revisión de los contratos suscritos en los años noventa. Esto dio origen a una serie de conflictos que condujeron a una interrupción de operaciones entre finales de 2002 e inicios de 2003. La destitución de la junta directiva y el despido de una gran parte de la nómina de Pdvsa llevaron a que el gobierno tuviera mayor control sobre su estrategia y decisiones, y reorientara el papel de la compañía dentro de los planes de desarrollo de la nación. Esto condujo no solo al aumento de la transferencias de recursos hacia el Estado, por vías fiscales y parafiscales, sino también al manejo de programas de interés social, la creación de filiales no vinculadas al sector petrolero, el envío de producción para cumplir acuerdos energéticos y otras medidas indirectas, vinculadas con los subsidios a los combustibles en el mercado interno.

Parte del legado de la internacionalización y la infraestructura de operaciones se mantuvo, aun con estas modificaciones, por lo que de manera parcial permaneció la idea de Pdvsa como un «Estado paralelo», donde el presidente de Pdvsa conserva influencia en el área económica y discrecionalidad en los aportes de la empresa al Banco Central de Venezuela. Las decisiones de la empresa reflejan una combinación de intereses políticos y comerciales, como en el caso de los socios escogidos para la explotación de la Faja del Orinoco, que incluyen compañías de gobiernos afines al venezolano y empresas petroleras internacionales con amplia trayectoria en el sector.

Menos producción por empleado

El desempeño de las tres empresas se evalúa en función de tres indicadores: producción por empleado, márgenes de ganancia y apalancamiento.

En lo que respecta a producción por empleado, Pemex, Petrobras y Pdvsa registraron una caída entre 2001 y 2012. Pdvsa fue la que mostró mayor declinación. La creación de filiales no petroleras y la incursión en actividades que antes eran subcontratadas explicaron parte del aumento de la nómina de trabajadores (desde 39.000 en 2001 hasta más de 111.000 en 2012), al tiempo que se estancó la extracción de crudo. Mares y Altamirano (2007) argumentan que la reducción del acervo de capital humano durante 2002-2003 afectó la productividad general de la compañía hasta la actualidad.

En el caso de Pemex el agotamiento de campos como el de Cantarell y la falta de inversión en nuevos campos explican la caída de la producción desde 3,4 millones de barriles al día en 2004 hasta 2,5 millones en 2012. Adicionalmente, la falta de acuerdos de producción con empresas extranjeras ha imposibilitado la transferencia de conocimiento que, junto con la disminución de la calidad del capital humano, explican también la declinación. La influencia ejercida por los sindicatos se ha traducido en exceso de personal; por ejemplo, se calcula que en Pemex existen cinco veces más empleados por barril refinado que en la mayoría de las empresas petroleras (Victor, Hults y Thurber, 2012).

En Petrobras la nómina pasó de unos 46.000 trabajadores en 2002 a aproximadamente 85.000 en 2012, lo cual explica por qué, en un contexto de aumento de la producción,

la producción por empleado muestra una leve declinación. Aun así, Petrobras ha podido consolidarse entre los líderes mundiales en tecnologías para aguas profundas, lo cual ha contribuido a que la producción petrolera se mantuviera en constante ascenso, desde unos 200.000 barriles al día en 1975 hasta 2,1 millones en 2012.

Ganancias: el premio se lo lleva Petrobras

Cuando se considera el resultado antes de impuestos, regalías y gastos financieros netos como porcentaje del ingreso, Pemex muestra los mayores valores, lo que es consistente con la estrategia de maximizar el margen operativo y el enfoque de aumentar la producción de campos existentes con pocas inversiones en exploración. Petrobras, por su parte, muestra el menor valor de este indicador debido, en parte, a un costo de extracción del crudo mayor que los de Pdvsa y Pemex (13,88 dólares por barril, contra 11,09 de Pdvsa y 6,84 de Pemex), por la dificultad de extraer crudo en los desarrollos costa afuera.

Pero, al comparar el resultado neto como porcentaje del ingreso, Petrobras muestra el mayor valor. Esto refleja la alta carga fiscal sobre Pemex (al menos el sesenta por ciento de sus ingresos son destinados al pago de impuestos y obligaciones) y, en el caso de Pdvsa, sus contribuciones fiscales, transferencias a fondos parafiscales y aportes a programas sociales superan el setenta por ciento de los ingresos. Para Petrobras, la carga fiscal promedio de los últimos años apenas ha superado el treinta por ciento.

¿Cuál empresa está más endeudada?

En esta variable —el cociente entre deuda y activo— el mayor valor fue obtenido por Pemex. Esto se relaciona con su incapacidad para recurrir a fondos propios para financiar sus inversiones, por la alta participación fiscal en sus beneficios. Pdvsa muestra menores valores de deuda financiera con respecto al activo; aunque la creación de acuerdos energéticos que impiden la colocación de producción a precios de mercado, el incremento de la carga fiscal y el subsidio a los combustibles han presionado su flujo de caja, lo que ha conducido a aumentar no solo su deuda financiera, sino también la deuda contraída con sus proveedores e incluso su financiamiento con el Banco Central. Si se suman estos tres pasivos, la relación deuda/activo se ubica en 38,6 por ciento. En el caso de Petrobras, el incremento observado en este indicador está vinculado al ambicioso plan de inversiones emprendido desde 2007 (200.000 millones de dólares en cinco años), que llevó su deuda a 206 por ciento entre 2006 y 2012, aunque el efecto en la relación deuda/activo se ha visto mitigado en parte por el aumento vertiginoso de su capitalización de mercado, ante el aumento del precio del petróleo y la rentabilidad mostrada por la compañía.

Desempeño y autonomía: una relación compleja

En países como México y Venezuela, la productividad de los yacimientos favoreció una rápida extracción de crudo y el interés inicial en desarrollar la industria, que crearon oportunidades para la captación de rentas. Parte de las diferencias de gestión entre Pdvsa y Pemex se explican por la forma como se llevó a cabo el proceso de nacionalización. En Brasil, donde el potencial de extracción de crudo era limitado, los objetivos de Petrobras resultaron distintos y el modelo de gestión impuesto otorgó mayor autonomía que, dado el entorno institucional durante su creación, impulsó el desarrollo de competencias y una operación integrada y con innovación tecnológica.

El componente nacionalista en el discurso político y la capacidad de generación de rentas de Pemex hacen que el funcionamiento de la empresa refleje una gran intervención de diferentes ministerios, además del poder legislativo

Existen elementos favorables y desfavorables en la gestión de cada empresa y su relación con los objetivos de desarrollo de los países. Una gran injerencia de órganos de poder en las operaciones de las empresas afecta su productividad, aunque los objetivos del Estado y la petrolera estén alineados. Por el contrario, un contexto de mayor autonomía puede favorecer el desarrollo y la eficiencia de las petroleras, a cambio de una mayor asimetría de información que convierta a cada compañía en «un Estado dentro de un Estado», lo cual aumenta el riesgo de intereses divergentes e incluso contrarios en la formulación de la política sectorial. La elaboración de una agenda para introducir reformas en el sector exige comprender el contexto donde operan las empresas y el modo como este contexto limita o expande el alcance de las reformas.

REFERENCIAS

- Mares, D. R. y N. Altamirano (2007). «Venezuela›s PDVSA and world energy markets: corporate strategies and political factors determining its behavior and influence». Policy Report. James A. Baker III Institute for Public Policy. Houston: Rice University.
- Victor, D. G., D. R. Hults y M. C. Thurber (eds.) (2012): *Oil and governance: state-owned enterprises and the world energy supply*. Cambridge: Cambridge University Press.

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

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

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

VENEZUELA 2014 Y LA NEONATA ARQUITECTURA COMUNICACIONAL

El año 2014 comienza con el control hegemónico de las comunicaciones por parte del gobierno, con la intención de modelar la opinión pública. Ahora bien, los medios pueden ser muy poderosos para armar la agenda de los temas sobre los que se discute, pero son mucho menos efectivos para cambiar la conducta política de los electores.

Carmen Beatriz Fernández

«¿DÓNDE SE METIÓ CAPRILES?», preguntaba una señora en plena campaña para las elecciones de alcaldes, en noviembre de 2013. Capriles y otros líderes opositores de impacto nacional estaban recorriendo el país a un ritmo febril; pero la señora, que había sido hasta la fecha una consecuente televidente de Globovisión e invertía todas las tardes en la programación info-entretenida de ese canal, ya no los veía en la televisión y, por eso, los percibía inactivos.

La elección presidencial del 14 de abril de 2013 arrojó un virtual empate entre los dos bloques políticos que componían el país, pero el crecimiento sólido del bloque de la Unidad señaló con gran claridad que existía una nueva mayoría nacional que pujaba por emerger exigiendo un cambio. Sin embargo, a partir de mediados de 2013 se evidenció también con claridad que la «hegemonía comunicacional» —declarada, sin pudor alguno, una meta del gobierno de Chávez en el Proyecto Nacional Simón Bolívar de 2007, año en que también se le retira la concesión a la televisora RCTV— finalmente se consolidó.

Un trimestre después de que se hiciera realidad la hegemonía comunicacional, la señora en cuestión aún no se había dado plena cuenta. Pensaba que Capriles y otros líderes nacionales, «invisibilizados» por la televisión, no aparecían porque nada relevante estaban haciendo.

Carmen Beatriz Fernández, presidenta de DataStrategia Consultores.

El chavismo consigue la hegemonía comunicacional, casi simultáneamente, cuando comienza a ser minoría política. Lo que suceda a partir de ese momento validará (o refutará) mucho de lo que ha sido la teoría comunicacional sobre el impacto de los medios en esta suerte de gran experimento social que se lleva a cabo en Venezuela. El cerco a las comunicaciones, que se profundizó durante la crisis de gobernabilidad iniciada el 12 de febrero de 2014 en la marcha del Día de la Juventud, hizo estallarle a la sociedad en la cara el total control comunicacional del aparato gubernamental, con implicaciones para las audiencias y la credibilidad de los medios.

La nueva arquitectura comunicacional

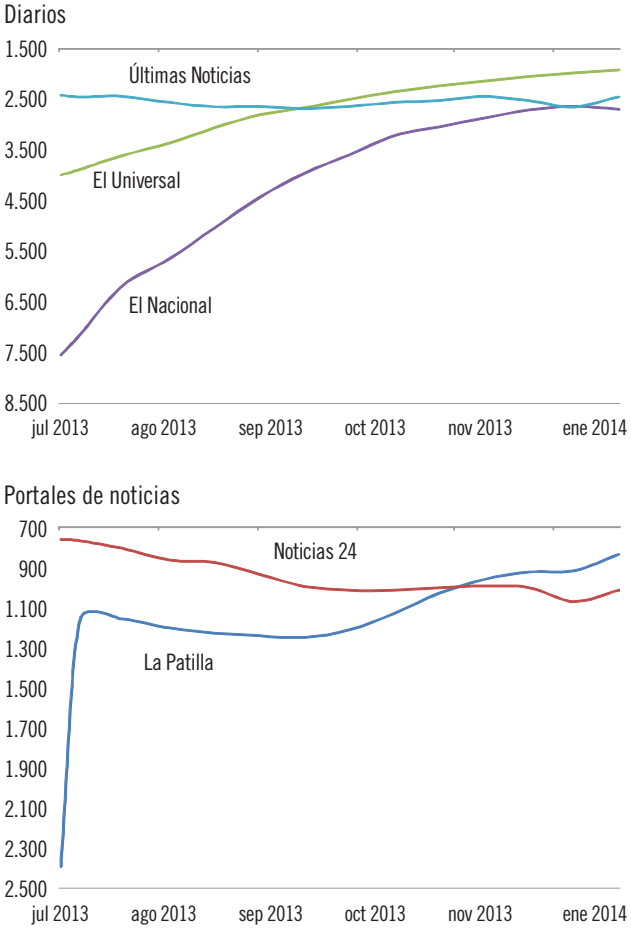
Hay un nuevo esquema nacional de medios que privilegia claramente la voz oficial. El esfuerzo no es reciente; se inicia en 2004, pero se consolida en 2013. En efecto, de una señal televisiva en 2004, Venezolana de Televisión, se pasó a seis en 2012: Venezolana de Televisión, TVES, Vive, ANTV, Ávila TV y Telesur. Algo similar ocurre con la radio. El gobierno maneja tres circuitos radiales con carácter nacional —Radio Nacional de Venezuela, YVKE Mundial y Rumbos— y más de 250 emisoras comunitarias, la mayoría meras repetidoras de la línea oficial. A ello se suman tres diarios financiados con fondos públicos: *Vea*, *El Correo del Orinoco* y *Ciudad CCS* (IIES-UCAB, 2012). Todo esto influye en que existan zonas en las que se escucha la monotonía recursiva del mensaje oficial y una mitad del país a la que no llegan los diarios nacionales.

La consolidación del modelo comunicacional hegemónico y el control del gobierno sobre los medios de comunicación se logra al combinar la ocupación agresiva de los medios con un esfuerzo, facilitado por el gobierno, para que empresarios amigos adquirieran medios privados. Fue lo que sucedió con la televisora noticiosa Globovisión y con el muy popular diario de circulación nacional *Últimas Noticias*.

A diferencia de lo ocurrido en 2007, cuando se le retira la concesión a RCTV, el nuevo modelo de negocio es menos agresivo: consiste en la compra de los medios de comunicación con línea editorial favorable a la oposición. Se ha denunciado que altos personeros del gobierno recurrían a terceros para adquirir medios de comunicación importantes. La adquisición no es forzosa y se paga a precios elevados, aunque sí es posible que haya habido presiones del alto gobierno para vender (Reyes, 2013). Claros ejemplos de la hegemonía nacional se observan en novedades, tales como las siguientes: solo una de cada diez noticias del portal Noticias 24 no es favorable al oficialismo, se espera que el noticiero de Globovisión deje de transmitir sucesos o el hecho de que la nueva administración de *Últimas Noticias* posiblemente logrará que la gente empiece a llamar al diario «Buenas Últimas Noticias».

El comprador oficial de Globovisión fue Raúl Gorrín, próspero empresario de nuevo cuño (Weffer, 2013). Víctor Vargas, presidente del Banco Occidental de Descuento, parece haber ofrecido comprar la Cadena Capriles por un monto entre 120 millones y 160 millones de dólares, tal como testimonió la exdirectora de *Últimas Noticias*, Luz Mely Reyes (2013). Aparentemente, Vargas habría pedido no aparecer en los documentos formales de la venta. Fuertes rumores, promovidos incluso desde vocerías oficialistas, señalan también al gobernador del estado Aragua, Tarek El Aissami, como el verdadero nuevo dueño del diario. Rumores aparte, las ventas tanto de Globovisión como de la Cadena Capriles y su diario *Últimas Noticias* fueron muy opacas.

Posiciones en internet de diarios y portales de noticias venezolanos del 30 de julio de 2013 al 20 de enero de 2014



Nota: las cifras corresponden a las posiciones relativas de los sitios en el ciberespacio (las mejores posiciones corresponden a los menores números).
Fuente: datos de la empresa Alexa (alexa.com) sobre las visitas que reciben los sitios en internet.

¿Y la audiencia?

Otra cosa es, desde luego, la audiencia. El reporte de audiencia televisiva de la encuestadora Nielsen (2013), entre el 11 y el 15 de agosto de 2013, mostró que cinco televisoras privadas concentraban casi la mitad de la audiencia nacional (Venevisión, Televén, Globovisión, Meridiano y La Tele),, mientras que las cinco televisoras públicas nacionales tenían apenas ocho por ciento (VTV, TVES, Telesur, ANTV y Vive TV). El Estado ha fallado en su esfuerzo para enamorar a las audiencias. Tras la revocación de la concesión de RCTV en 2007, canal favorito de la teleaudiencia venezolana, y la confiscación de sus equipos, los números de audiencia del canal sucesor (TVES) mermaron de manera notable: de un promedio superior al treinta por ciento a menos de dos por ciento.

El esfuerzo fallido para conquistar audiencias propias ha devenido en el uso indiscriminado de las cadenas de radio y televisión. Entre el 2 de febrero de 1999 y el 31 de diciembre de 2008, el presidente Chávez habló en cadena nacional de radio y televisión durante 1.179 horas, lo que equivale a 49 días ininterrumpidos de intervenciones (Reporteros sin Fronteras, 2009). Similar ritmo de intensidad ha seguido su discípulo Nicolás Maduro.

La cantidad y la intensidad de las cadenas han impulsado, sin dudas, el crecimiento de la industria de la televisión

por cable en Venezuela. Hoy cerca de dos tercios de los hogares urbanos tienen acceso a la televisión por suscripción, que está libre de las cadenas nacionales.

Tras el notorio fracaso en los números de audiencia el nuevo modelo de ocupación de los medios prometía mejorar. Y lo ha hecho. Sin embargo, también los medios recién adquiridos parecen haber experimentado una merma constante en los afectos de las audiencias. La medición de audiencia hecha por la empresa Nielsen (2013) en agosto de 2013, después de la venta de Globovisión, le otorgó al canal solo 3,18 por ciento, cuando solía estar alrededor del ocho por ciento y doblaba esa cifra en períodos electorales.

Otro tanto puede haber ocurrido con los medios impresos. Un indicador significativo es que el portal de *Últimas Noticias* era el claro líder del segmento a mediados de julio de 2013 y, un par de meses después, luego de que se hiciera pública la venta del medio, fue alcanzado por eluniversal.com. Para finales de año también lo alcanzó el-nacional.com. Con respecto a los portales de noticias en internet, el que durante años fue el más visitado de Venezuela, Noticias24.com, sufrió una relativa merma. Luego del cambio de su línea editorial, fue alcanzado por otro portal mucho más joven: LaPatilla.com.

El chavismo consigue la hegemonía comunicacional, casi simultáneamente, cuando comienza a ser minoría política

La tan ansiada hegemonía comunicacional que logra el gobierno, cuando empieza a ser minoría, tiene impacto, sin duda. Pero quizá no sea un impacto determinante. La nueva arquitectura de medios en Venezuela puede facilitar al gobierno su control y la orientación de la agenda noticiosa nacional; sin embargo, será más difícil que la arquitectura comunicacional logre revertir las opiniones y simpatías políticas.

La gente no necesita leer la prensa ni ver la televisión para enterarse de las malas noticias. El elector no necesita informarse por medio de reportajes periodísticos de la escasez o la inseguridad, para formarse una idea de la gravedad de estos problemas. Las audiencias se forman opiniones con los medios de comunicación cuando los temas son ajenos a la vida cotidiana. El enfoque que ofrezcan los medios sobre el manejo de células madre o la seguridad en la industria petrolera puede tener incidencia en la formación de opiniones sobre estos temas. Pero, con un índice de escasez de 25 por ciento, nadie necesita leer un periódico para enterarse del tema y formarse una opinión. En tal sentido podría ocurrir que la hegemonía comunicacional no tuviera el efecto que el gobierno espera.

Una ventana a la diversidad: la ciberpolítica en 2013

En 2007 Venezuela era el país de América Latina con más intenso uso de la red como instrumento de activismo político (Fernández, 2008). El ciberciudadano emplea la red como prótesis de libertad: para paliar sus carencias, sea en su capacidad de acción política o en sus posibilidades de obtener información libre, en sociedades con libertad de prensa disminuida. Como asegura Manuel Castell (2001: 1):

> Los valores libertarios de quienes crearon y desarrollaron Internet, a saber, los investigadores académicos informáticos, los hackers, las redes comunitarias contraculturales y los emprendedores de la nueva economía, determinaron una arquitectura abierta y de difícil control. Al mismo tiempo, cuando la sociedad se dio cuenta de la extraordinaria capacidad que representa Internet, los valores encarnados en la red se difundieron en el conjunto de la vida social, particularmente entre las jóvenes generaciones. Internet y libertad se hicieron para mucha gente sinónimos en todo el mundo.

Venezuela es el país de Latinoamérica con más penetración proporcional en redes sociales. El 95 por ciento de los usuarios de internet están en Facebook: unos doce millones de usuarios locales. Hay muchos menos en Twitter, pero es el tercer país con mayor penetración de Twitter del mundo en proporción a su población, luego de Indonesia y Brasil.

Hay en la ciberpolítica dos segmentos fundamentales: los jóvenes y los habitantes urbanos. Se calcula en cerca de 43 por ciento la tasa de penetración de internet en general (Conatel, 2013); pero es mucho mayor en jóvenes (en 2010 setenta por ciento de los jóvenes entre 15 y 17 años tenían acceso a internet) y en áreas urbanas donde la oposición tiene sus audiencias fundamentales, en el Área Metropolitana de Caracas el índice de penetración es 93 por ciento (Datos, 2010). Al añadir la telefonía celular, la penetración crece exponencialmente hasta llegar al 99 por ciento: 29 millones de líneas, de las cuales el 36 por ciento es telefonía inteligente, con BlackBerry como líder del mercado y 5.250.000 suscriptores para marzo de 2013 (Conatel, 2013).

Dados los altos índices de penetración de internet y las redes sociales no es de extrañar que los contendores electorales, tanto el difunto presidente Chávez como su sucesor Nicolás Maduro y el candidato de la Unidad Democrática, Henrique Capriles, llevaran su lucha también a las redes. Chávez con su cuenta @chavezcandanga era, luego del presidente Obama, el segundo político más seguido del planeta. Ahora bien, el éxito de una campaña electoral en las redes sociales no resulta del número de seguidores. Mucho más importante es la capacidad de influencia que tenga un candidato sobre esos seguidores. El impacto real viene determinado por una conjunción de factores, que integran el número de seguidores, la influencia ejercida, la construcción de una base de datos y las menciones.

La influencia que ejercen los candidatos sobre sus seguidores, en Twitter, se conoce al medir la tasa en la que los seguidores retuitean los mensajes del candidato o cliquean sobre los vínculos que sugiere, y cuánto interactúan con él. Por ejemplo, aunque @chavezcandanga tenía al iniciar su última campaña más de tres millones de seguidores y @hcapriles poco más de 950.000, el índice Klout —que mide la influencia en el mundo virtual— era muy similar para ambos a tres meses de la elección. Ello ocurre porque el estilo usado por Chávez aprovechaba muy poco el potencial real de las redes sociales.

La cuenta @chavezcandanga alcanzó, poco antes del fallecimiento del presidente, cuatro millones de seguidores, pero apenas seguía a 23 personas. La cuenta se usó como herramienta de comunicación unidireccional: difusión con poquísima interacción. Siempre se concibió como un espacio vertical y jerárquico, que parecía ser fiel reflejo de una estructura leninista del poder. Twitter está concebido para la interacción horizontal; pretender verticalizarla, a lo militar, es muy poco 2.0.

Durante las campañas electorales de 2013, tanto la presidencial de abril como las municipales de diciembre, el ciberespacio tuvo una influencia creciente. Sin embargo, la tasa de penetración nacional de internet de 43 por ciento no es homogénea: va desde 93 por ciento en el Área Metropolitana de Caracas hasta 16 por ciento en los estados menos urbanos como Yaracuy y Amazonas (Conatel, 2013). Si se hiciera un mapa con los grados de penetración de internet y se solapara con el mapa

de preferencias políticas del país, se encontraría una correlación entre las zonas donde gana más cómodamente el oficialismo y las áreas con menos conectividad.

Durante los días de las protestas de febrero de 2014 se creó un denso cerco comunicacional, en el que los medios digitales constituían el principal instrumento de difusión del mensaje alternativo al oficialista. El mensaje que subiera a YouTube el líder de las protestas, Leopoldo López, fue visto un millón de veces en las primeras 24 horas. La cifra es particularmente impactante si se considera que el programa más visto de la TV nacional, el Noticiero Venevisión, alcanza una audiencia tres veces inferior.

El futuro

En noviembre de 2013, el 64 por ciento de los venezolanos juzgaba negativamente la situación del país, pese a que un nada desdeñable 35 por ciento la consideraba positiva (Datanálisis, 2013). Hay un equilibrio político en el país, pero una de las mitades está enmudecida mediáticamente por las restricciones del nuevo sistema de medios de comunicación que consolida la hegemonía comunicacional del gobierno.

En las grandes ciudades, donde existe mayor diversidad informativa y más amplia penetración de los medios digitales, la oposición es mayoría. Es probable que se articule un nuevo esquema de poder desde las ciudades más importantes de Venezuela. La vida urbana es en sí misma garantía de libertad de acceso a la información, y la conectividad en las ciudades es por ahora un instrumento a su favor. Las victorias políticas de la oposición en las principales ciudades, donde habita más de la mitad del país, sugieren la perfecta correlación entre el voto urbano y las simpatías por la Unidad Democrática, también claramente relacionada con la diversidad de fuentes informativas.

Los nuevos medios ofrecen, por ahora, una ventana a la libertad y la diversidad de información. Pero, en los primeros días de 2014, el gobierno anunció la creación de un nuevo Viceministerio de Comunicación para las Redes Sociales, sin hacer explícitas sus competencias. Por su parte, las restricciones de divisas que sufren los medios impresos hacen prever una nueva forma de silenciar la visión no oficial de los acontecimientos.

¿Logrará esa hegemonía comunicacional imponerse sobre la voz ciudadana? Los medios pueden ser muy poderosos para armar la agenda de los temas sobre los que se discute, pero no para cambiar las opiniones de los electores y su conducta política. Nada está aún escrito.

REFERENCIAS

- Castell, M. (2001): «Internet, libertad y sociedad: una perspectiva analítica». http://www.uoc.edu/web/esp/launiversidad/inaugural01/intro_conc.html. Consulta: diciembre de 2013.
- Conatel (2013): «Estadísticas de telecomunicaciones». Caracas: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.
- Datanálisis (2013): «Encuesta nacional ómnibus». Noviembre. Caracas: Datanálisis.
- Datos (2010): «Pulso del consumidor». Caracas: Datos Information Resources.
- Fernández, C. B. (2008): *Ciberpolítica*. Buenos Aires: Fundación Konrad Adenauer.
- IIES-UCAB (2012): «Entorno comunicacional venezolano: la consolidación de un modelo». Proyecto Monitor Electoral Presidencial 2012. Caracas: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Nielsen (2013): «Medición de audiencias». Agosto. Caracas: Nielsen.
- Reporteros sin Fronteras (2009): «Informe anual de la libertad de prensa en el mundo». http://www.rsf-es.org/grandes-citas/informe-anual-/. Consulta: junio de 2013.
- Reyes, L. M. (2013): «La venta de los medios en Venezuela». http://politikom.wordpress.com/2013/06/10/la-venta-de-los-medios-en-venezuela/. Consulta: junio de 2013.
- Weffer, L. (2013): «Raúl Gorrín: el nuevo dueño de Globovisión». http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/actualidad/investigacion/perfil---raul-gorrin--el-nuevo-dueno-de-globovisio.aspx. Consulta: mayo de 2013.

PNL PARA TU CALIDAD DE VIDA

CON EL *COACH* ALFREDO C. ÁNGEL

¿Eres un fumador regular?

¿Dejar de fumar es lo que quieres?

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

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

Tú puedes crear hoy el bienestar que quieres.

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

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

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CRITERIO PROFESIONAL

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

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

DIPLOMADO EN GERENCIA DE OPERACIONES

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Educación Ejecutiva
Marzo-Mayo 2014

CONVIERTE TU COMPAÑÍA EN UNA MÁQUINA MÁS EFECTIVA

www.iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve • (0212) 555-IESA
@cursosiesa • facebook.com/iesa.gerencia

Ciudad del Saber
City of Knowledge

UNICON
Executive Education Consortium

AACSB

Accredited by Association of MBAs

EFMD EQUIS

6° EDUCACIÓN EJECUTIVA RANKING 2013 AMÉRICA ECONOMÍA

Gerencia General

	Mes	Fechas	Horas	Localidad
Balanced scorecard: control de gestión y formulación de indicadores	Mar / May	13 / 14 y 15	16 / 12	Virtual / Valencia
PAG: programa avanzado de gerencia	Mar / Abr	28 / 25	332	Valencia / Maracaibo
Gerencia estratégica	Mar	19 y 20	12	Caracas
Programa de gestión de empresas familiares	Mar	25	66	Barquisimeto
Gerencia de negocios gastronómicos	Abr	21 al 23	24	Caracas
Programa de formación gerencial	Abr	21	160	Caracas
Programa de gerencia en agronegocios **NUEVO**	Abr	24	114	Caracas
Negociación para gerentes	Abr	24 y 25	18	Valencia
PAG: programa avanzado de gerencia	May	16 / 30	332	S. Cristóbal / Barquisimeto
Programa de gestión de empresas familiares	May	5 / 26	66	Caracas / San Cristóbal
Presentaciones gerenciales efectivas	May	13 y 14	12	Caracas
Programa internacional de gerencia del negocio de los hidrocarburos	May	16	139	Caracas
Programa de planificación estratégica	May	26	40	Caracas
Gerencia del tiempo	May	27 y 28	12	Caracas

Habilidades Gerenciales

	Mes	Fechas	Horas	Localidad
Rol del supervisor en la aplicación de la legislación laboral **NUEVO**	Mar / May	10 y 11 / 27 y 28	12	Caracas / Maracaibo
Liderazgo e inteligencia emocional	Mar	17 y 18	12	Caracas
Fortaleciendo habilidades para tomar mejores decisiones	Mar / May	18 y 19 / 13 y 14	12	Caracas / Maracaibo
Construyendo equipos de alto desempeño	Mar / Abr	18 al 20 / 28 al 30	18	Caracas / Valencia
Desarrollando las competencias del gerente *coach*	Mar	24 al 26	18	Caracas
Liderazgo y manejo del estrés	Abr	23 y 24 / 28 y 29	12	Maracaibo / Barquisimeto
Gestión del conflicto laboral y negociación **NUEVO**	Abr	29 y 30	16	Maracaibo
Efectividad personal y autocontrol	May	7 y 8	12	Caracas
Planificación estratégica de recursos humanos	May	26 al 28	18	Caracas

Mercadeo y Ventas

	Mes	Fechas	Horas	Localidad
SEO: herramientas y técnicas de posicionamiento en buscadores **NUEVO**	Mar	14 y 15	12	Caracas
Técnicas de ventas consultivas en ambientes adversos	Mar	18 y 19	12	San Cristóbal
Diplomado en mercadeo digital	Mar	21	108	Caracas
Pasión por la gente: el arte de atender	Mar	25 y 26	12	Barquisimeto
Comportamiento del consumidor en la WEB	Abr	2 al 4	18	Caracas
Atención al cliente: cómo crear una cultura de servicios	Abr	22 y 23	12	Maracaibo
Gerencia de ventas: dirección y administración de la fuerza de ventas	Abr	24 y 25	18	Caracas
Gerencia estratégica para minoristas	Abr	24 al 26	18	Caracas
Branding: gerencia del valor de la marca	May	14 al 16	18	Caracas
Coaching de ventas	May	22 y 23	18	Barquisimeto

Finanzas

	Mes	Fechas	Horas	Localidad
Finanzas para ejecutivos no financieros	Mar	11, 12, 25 y 26	24	Valencia
Presupuesto y control de gestión	Mar	13 y 14 / 20 y 21	12	Caracas / Maracaibo
Análisis financiero	Abr	1 al 4	24	Valencia
La fijación de costos y precios en entornos regulados	Abr	7 y 8	12	Caracas
Finanzas para ejecutivos no financieros	Abr	7 al 10	24	Caracas
Finanzas para ejecutivos no financieros	May	5, 6, 19 y 20	24	Barquisimeto
Análisis financiero	May	26 y 27/5, 2 y 3/6	24	Caracas

Operaciones y Tecnología

	Mes	Fechas	Horas	Localidad
Gestión de almacenes	Mar / Abr	11 y 12 / 7 y 8	12	San Cristóbal / Caracas
Manual de procesos y procedimientos	Mar / May	12 y 13 / 20 y 21	12	Valencia / Caracas
Introducción a la metodología Seis Sigma	Mar	15 y 22	12	Caracas
Diplomado en gerencia de operaciones	Mar	27	136	Caracas
Principios de gerencia de procesos BPT	Abr	2 al 4	16	Caracas
Gerencia de servicios	May	5 y 6	12	Caracas
Gerencia de compras	May	5 al 7	18	Caracas
Gerencia de operaciones	May	14 y 15	12	Valencia

Emprendedores

	Mes	Fechas	Horas	Localidad
Emprende: desarrolla tu plan de negocios	Mar	24	80	Virtual
Negociación para emprendedores **NUEVO**	Mar	26 y 27	12	Caracas
¿Cómo iniciar un negocio? Aspectos legales para emprendedores **NUEVO**	Abr	8 y 9	12	Caracas
Modelos de negocios web **NUEVO**	May	8 y 9	12	Caracas

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS PYMES

Stefania Vitale | Economista

Los objetivos de creación de empleo, y en general de desarrollo económico, continúan imponiendo retos a los encargados de formular políticas. En este contexto, el impacto de las pequeñas y medianas empresas (pymes) ha sido objeto de múltiples estudios, llevados a cabo por gobiernos, organizaciones multilaterales, empresas consultoras y centros académicos. La mayoría de las empresas en todo el mundo (más de 95 por ciento) son microempresas y pymes, y buena parte de ellas hace una gran contribución a la generación de empleo. Las empresas con menos de cien empleados en los países de ingresos bajos y medios-bajos aportan, de hecho, más de la mitad de los empleos (Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic, 2011). Las pymes han sido concebidas como el sector privado emergente en los países pobres que puede contribuir al crecimiento económico (Hallberg, 2000). En un papel más elemental, las pymes facilitan la provisión de bienes y servicios al resto de los actores económicos (Barreiro, Hussels y Richards, 2009).

Pymes, crecimiento económico y reducción de la pobreza

El desarrollo de las pymes ha estado muy vinculado al crecimiento de la economía y la disminución de la pobreza; de allí que hayan sido incluidas en la agenda de políticas económicas, por su potencial contribución a la recuperación económica en estos últimos años. En la última década, las organizaciones multilaterales han reconocido la importancia de las pymes, y en 2004 solo el Banco Mundial había aprobado 2.800 millones de dólares para el desarrollo de este tipo de empresas (Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt, 2007).

La investigación desarrollada por Beck, Demirguc-Kunt y Levine (2005) se concentró en el impacto de las pymes en el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Encontró una relación positiva entre la participación de las pymes y el crecimiento económico: los países con un sector grande de pymes en manufactura tienden a crecer rápidamente. Sin embargo, el hecho de que los países cuyas economías crecen rápidamente tengan un importante sector de pymes no quiere decir que sean las pymes las causas de ese crecimiento. Tampoco se pudo establecer un nexo entre las pymes y el alivio de la pobreza o la reducción de la desigualdad económica.

Otros estudios desarrollados en el marco de un proyecto del Banco Mundial sobre las pymes mostraron que podría existir una relación entre el tamaño y el tipo de actividad de este sector en países con diferentes ingresos. La investigación de Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt (2003) arrojó que los países con un producto interno bruto (PIB) por habitante alto suelen tener un sector de pymes grande, en términos de su contribución al empleo y al PIB. Ahora bien, los resultados de la investigación también sugieren que las pymes podrían contribuir al aumento del PIB por canales indirectos. La formalización de este tipo de empresas podría traducirse en crecimiento económico. ¿Por qué? Los países con mayor ingreso tienen un mayor peso de pymes en su PIB y una menor participación de empresas informales: la contribución del sector informal al PIB es 47,2 por ciento en países de bajos ingresos, mientras que en los países de altos ingresos es 13 por ciento Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt (2003)

Las pymes y la creación de empleo

Las pymes son fuentes de empleo, aun cuando los datos son variados y la creación de empleo depende, en buena medida, del tamaño de la empresa y de los ingresos del país. La pyme ha aportado más de la mitad del empleo, de acuerdo con los diferentes trabajos de Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt (2003, 2007) y Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic (2011).

En una investigación reciente de Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic (2011) se recolectó un mayor número de datos (en comparación con estudios anteriores): una muestra que abarca 49.370 empresas de 104 países (entre naciones desarrolladas y en desarrollo) durante el período 2006-2010, que constituye la base de datos más completa hasta la fecha sobre este tipo de empresas. El objetivo fue establecer la relación del tamaño de una empresa del sector formal (sin incluir microempresas) con

el empleo total y el crecimiento de la productividad laboral en países con diferentes niveles de ingresos. Se encontró que mientras mayor es el PIB por habitante de un país menor es la participación de las pequeñas empresas en el empleo. Además, los países con altos ingresos se caracterizan por una tasa alta de entrada de empresas y alta rotación de pequeñas empresas, y no se destacan por tener un gran sector de pymes.

Las pequeñas empresas no tienen un gran número de empleados, pero crean la mayor parte de los nuevos empleos en países con diferentes niveles de ingresos. Al tomar en cuenta los valores medianos, en los países que tienen una creación neta positiva de puestos de trabajo, las pequeñas empresas (con menos de veinte trabajadores) crean el 45,34 por ciento de los empleos. Esto también se encuentra en países que tienen una pérdida agregada neta de empleo: las pequeñas son importantes en la creación de puestos de trabajo (36,54 por ciento).

En cuanto a la participación de las empresas en el empleo de acuerdo con su tamaño, en todo el mundo, las pequeñas empresas contribuyen en menor medida a la generación de empleo, mientras que las grandes (más de 99 trabajadores) aportan más al empleo total (54,6 por ciento). Pero, si se consolidan las empresas pequeñas y medianas, estas aportan en promedio el 45,45 por ciento, lo que las hace comparables con las de mayor tamaño. Estos resultados son consistentes con el estudio de 2007, el cual se basó en una definición diferente de pymes (más de 250 empleados) y una base de datos diferentes. Al tomar en cuenta la diversidad de países, según su nivel de ingreso, las empresas grandes tienen el mayor peso en el empleo total: 44,2 por ciento en países de bajos ingresos y 60,6 por ciento en los de ingresos medios-altos.

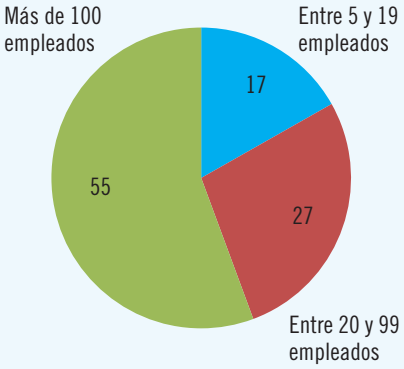
Contribución de las empresas a la creación de empleos

De 104 países, 18 registraban una pérdida neta de empleos; es decir, 85 mostraban una creación neta positiva (sin incluir a Bangladés, sobre el cual no existían datos). Las empresas pequeñas tienen un peso importante en el empleo total (57,8 por ciento en promedio y una mediana de 45,34 por ciento) de esos 85 países. También tienen mayor participación en la creación neta de empleo. La creación de puestos de trabajo es de un cuarenta por ciento en empresas pequeñas (menos de veinte empleados) en países con altos ingresos y 58,34 por ciento en países de bajos ingresos. En esos 85 países, la creación neta de empleo es mayor en las empresas pequeñas y jóvenes (menos de veinte empleados y cinco años). En los 18 países que experimentan pérdida neta de empleo, las empresas grandes y maduras (once años o más) registran la mayor pérdida de empleo y las empresas pequeñas y más jóvenes son las mayores creadoras de empleo.

Las empresas maduras exhiben una tasa menor de crecimiento de empleo y ventas, y las jóvenes crecen más rápidamente. Adicionalmente, las empresas jóvenes muestran mayor crecimiento de la productividad que las de edad intermedia (seis a diez años) y las maduras. Las empresas grandes de los 18 países que experimentan pérdida neta de empleo reportan mayores pérdidas de empleo. En cambio, las empresas pequeñas registran pérdida neta únicamente en dos países de este grupo: Eritrea y Uzbekistán.

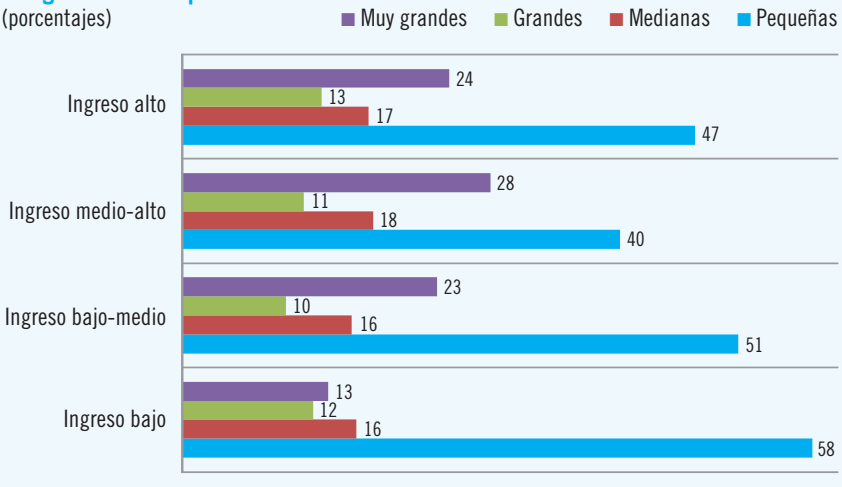
Las empresas pequeñas tienen, en conclusión, mayor participación en la creación de puestos de trabajo, mientras que las grandes pierden más empleos. Las pequeñas generan puestos de trabajo incluso en países que tienen pérdida neta de empleo.

Distribución del empleo mundial y tamaño de las empresas 2003
(porcentajes)



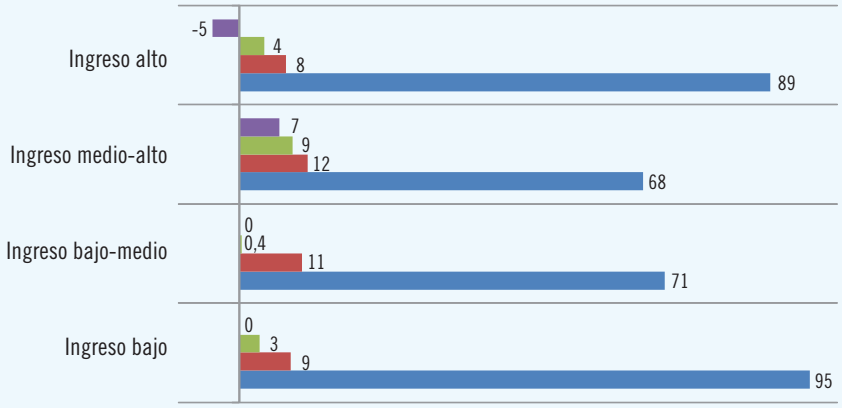
Fuente: Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt (2003).

Distribución del empleo mundial por tamaño de las empresas e ingreso de los países
(porcentajes)



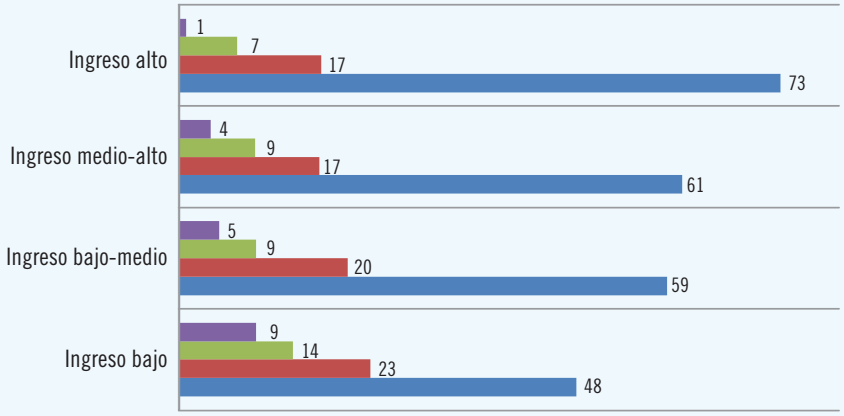
Nota: muestra de 49.370 empresas de 104 países encuestadas durante el período 2006-2010. Las empresas se clasifican por su tamaño en: pequeñas (5 a 99 empleados), medianas (100 a 249 empleados), grandes (250 a 499 empleados) y muy grandes (más de 500 empleados).
Fuente: Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic (2011).

Crecimiento del empleo según el tamaño de la empresa y el ingreso del país, en 85 países en los que hubo creación neta de empleo
(tasas de crecimiento en porcentajes) ■ Muy grandes ■ Grandes ■ Medianas ■ Pequeñas



Nota: muestra de 85 países en los que hubo creación neta de empleos durante el período 2006-2010, de 104 países en los que se encuestaron 49.370 empresas. Las empresas se clasifican por su tamaño en: pequeñas (5 a 99 empleados), medianas (100 a 249 empleados), grandes (250 a 499 empleados) y muy grandes (más de 500 empleados).
Fuente: Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic (2011).

Distribución del empleo mundial por edad de la empresa e ingreso del país
(porcentajes) ■ Hasta dos años ■ Entre 3 y 5 años ■ Entre 6 y 10 años ■ Más de 11 años



Nota: muestra de 49.370 empresas de 104 países encuestadas durante el período 2006-2010. Las empresas se clasifican por su tamaño en: pequeñas (5 a 99 empleados), medianas (100 a 249 empleados), grandes (250 a 499 empleados) y muy grandes (más de 500 empleados).
Fuente: Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic (2011).

Crecimiento del empleo y las ventas

Las empresas pequeñas muestran mayor crecimiento del empleo y las ventas que las medianas y grandes. Este comportamiento se observa tanto en las manufactureras como en las que no lo son. Si se toma en cuenta a todos los países según su ingreso y sin discriminar por la edad de las empresas, el crecimiento de las ventas en empresas pequeñas es mayor que en las grandes, principalmente en países de ingresos medios. Las pequeñas, sin embargo, muestran menor crecimiento de la productividad que las grandes en todos los países (sin discriminar por ingresos).

Pymes en países de diferentes niveles de ingreso y empleo

En países de ingresos medios, las empresas con menos de veinte trabajadores aportan el 16,48 por ciento del empleo fijo y a tiempo completo. Si se consolidan las empresas pequeñas y medianas (menos de 99 trabajadores), el empleo promedio y la mediana del empleo total son 47,94 y 45,45 por ciento, respectivamente. Estos valores son similares para las empresas grandes (más de cien empleados): 52 y 54 por ciento respectivamente.

Edad de las empresas y empleo

Las empresas maduras (con más de cien empleados y más de once años) son las grandes contribuyentes al empleo (34,84 por ciento). En los grupos de empresas por tamaño, las longevas (más de once años) tienen la mayor proporción del empleo. El mismo fenómeno se observa si se toman en cuenta valores promedio en lugar de los valores medianos para toda la muestra (104 países) en cada grupo de empresas discriminados por edad y tamaño.

De los hechos a los retos

Las empresas pequeñas muestran mayor crecimiento de empleo y de ventas, y menor productividad que las medianas (entre 20 y 99 empleados) y grandes (más de 99 empleados), sin tomar en cuenta diferencias en edad, país o tipo de industria. Las empresas grandes registran mayor productividad. Las empresas grandes con mayor trayectoria (más de cien empleados y más de once años) tienen la mayor proporción del empleo.

La generación de nuevos puestos de trabajo crece a una tasa mayor en las empresas más pequeñas y más jóvenes (menos de veinte empleados y menos de cinco años de fundadas). Asimismo, las empresas jóvenes (de menos de cinco años) muestran mayor crecimiento en empleos, ventas y productividad que las longevas, sin tomar en cuenta diferencias en tamaño, país o tipo de industria. En general, si no se toma en cuenta la edad, las empresas pequeñas reportan menor contribución al empleo que las medianas y grandes. Las empresas pequeñas desempeñan un papel importante en la creación de nuevos puestos de trabajo; pero muestran menor crecimiento de la productividad que las de mayor tamaño, lo cual explicaría que su aporte a la creación de nuevos empleos no se traduzca en mayor crecimiento económico.

El reto de los encargados de la formulación de políticas, especialmente durante estos tiempos de crisis, debe centrarse no solo en la creación de puestos de trabajo sino también en la calidad del empleo, de manera tal que conduzca a mayor crecimiento económico. Para alcanzar los objetivos de crecimiento y productividad es necesario diseñar políticas que mejoren el entorno de los negocios: acceso a financiamiento, entrenamiento del personal (incluso programas de alfabetización) y aspectos asociados con impuestos, regulaciones y corrupción. Los estudios desarrollados por el Banco Mundial enfatizan, además, la necesidad de promover políticas orientadas al emprendimiento y la innovación.

REFERENCIAS

- Ayyagari, M., T. Beck y A. Demirguc-Kunt (2003): «Small and medium enterprises across the globe: a new database». Policy Research Working Paper. No. 3127. Washington: The World Bank.
- Ayyagari, M., A. Demirguc-Kunt y V. Maksimovic (2011): «Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth». Policy Research Working Paper. No. 5631. Washington: The World Bank.
- Ayyagari, M., T. Beck y A. Demirguc-Kunt (2007): «Small and medium enterprises across the globe». *Small Business Economics*. Vol. 29. No. 4.
- Barreiro, V., M. Hussels y B. Richards (2009): «On the frontiers of finance: scaling up investment in sustainable small and medium enterprises in developing countries». WRI Report. Washington: World Resources Institute.
- Beck, T., A. Demirguc-Kunt y R. Levine (2005): «SMEs, growth, and poverty: cross-country evidence». *Journal of Economic Growth*. Vol. 10. No. 3.
- Hallberg, K. (2000): «A market-oriented strategy for small and medium-scale enterprises». IFC Discussion Paper # 40. Washington: Banco Mundial

PIEDRA NEGRA: CÓMO INTRODUCIR MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNIDADES TRADICIONALES

Dos emprendedores sociales promueven una cooperativa entre agricultores andinos para producir café orgánico para exportar. Tras más de diez años de operación con altibajos, finalmente los obstáculos culturales, educativos y organizacionales ponen en grave peligro a la cooperativa.

JOSEFINA BRUNI CELLI Y HENRY GÓMEZ SAMPER

La Cooperativa Piedra Negra (CPN) producía café, cosechado según las más estrictas normas de certificación orgánica internacional, que se destinaba a la exportación y superaba el grado requerido para alcanzar la calidad denominada *gourmet*. Pocas unidades de producción superaban las cinco hectáreas, dedicadas a la siembra de café y banano. La sede de la cooperativa era la más imponente edificación en Piedra Negra, una aldea andina del occidente venezolano. Construida con apoyo de diversas organizaciones internacionales, esta sede albergaba espacios para el acopio de café, un horno de deshidratación de banano, una sala de reunión y una oficina.

Simon Willems, con otro emprendedor social, Ernesto García, promovió y acompañó la creación y la consolidación de CPN. Gracias a las exportaciones de café, se logró pavimentar el callejón que atravesaba la aldea, se instalaron cloacas y se introdujo el servicio de electricidad. Además, muchos aldeanos tuvieron, por primera vez, casas bien construidas y pintadas.

Las plantaciones frescas y sombreadas de los caficultores de la CPN contrastaban con el entorno deforestado de las aldeas vecinas. En los años sesenta, las técnicas de producción de café promovidas por agencias gubernamentales introdujeron el uso de fertilizantes, pesticidas y germicidas químicos. La siembra del tradicional café de sombra fue sustituida por una variedad muy productiva que crecía a pleno sol, pero estimulaba la deforestación.

Los cooperativistas llevaban más de diez años sembrando árboles y convirtiéndose a métodos de producción orgánica. Sin embargo, el 18 de marzo de 2006, Simon Willems se sentía frustrado. La noche anterior había asistido a una reunión con los directivos de la cooperativa y los había instado a ser «más pragmáticos y gerenciales», y menos estrictos con los requisitos para el ingreso de nuevos socios. Tras trece años de existencia, la cooperativa no había crecido; el número de miembros se redujo de cincuenta en 2000 a solo 29 en 2006.

En 1994, cuando se hizo la primera exportación, se propuso alcanzar un volumen de diez contenedores a la vuelta de una década. Sin embargo, hasta 2005 nunca habían exportado más de un contenedor al año. Por ello, la cooperativa no generaba recursos suficientes para costear el servicio de certificación internacional requerido para mantenerse en el circuito internacional de Comercio Justo. Es más, aún no había arrancado el proyecto de producir bananos deshidratados para el mercado internacional.

Willems estaba cada vez más ocupado. Se había comprometido como consultor en un proyecto en el vecino municipio Campo Elías y era asesor de Comercio Justo de un creciente número de cooperativas en Venezuela y Colombia. Pese a sus múltiples ocupaciones, seguía asesorando de manera gratuita a Piedra Negra, porque era su primer ensayo de lanzar una cooperativa al circuito internacional de Comercio Justo.

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

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Henry Gómez Samper, profesor emérito del IESA y profesor adjunto de la Universidad de los Andes (Bogotá)

El origen de la cooperativa

En 1991 los caficultores de Piedra Negra sufrían penurias. Los precios internacionales del café llevaban cinco años bajando. José Garzón, líder natural de la zona, y otros productores de café se habían reunido en la capilla para rezar y rogarle a Dios que los ayudara. Al salir observaron a dos señores desconocidos en la calle. Según recuerda José Garzón:

> Me preguntaron si yo era José Garzón y yo les pregunté: ¿Ustedes son compradores de café? Nos respondieron: «Somos Ernesto García, trabajador social del movimiento cooperativista, y Simon Willems, técnico agrícola y especialista en la agricultura orgánica». Nos dijeron que podíamos organizarnos… Entonces acepté su sugerencia y convoqué a otros productores a una reunión para hablar con ellos sobre cooperativismo.

Willems, de origen europeo, llegó a Venezuela en 1986, luego de culminar sus estudios de agronomía, con el propósito de prestar servicio civil en algún país en desarrollo en sustitución del servicio militar obligatorio. Trabajaba para una ONG europea que orientaba proyectos de desarrollo sustentable en comunidades rurales en asociación con el movimiento cooperativo. Explorando las aldeas, Willems y García se enteraron de que había «una aldea donde los productores eran muy unidos». Conocieron el nombre de José Garzón, y fueron a buscarlo.

En 1992 los productores de café empezaron a participar en reuniones para crear una cooperativa con la asesoría de Simon Willems y Ernesto García. El solo hecho de haber depositado su confianza en estos dos extraños los había hecho objeto de burla en su comunidad. Según el acta de una de estas reuniones: «Se escuchan rumores de que estamos locos y nos estamos dejando guiar mal».

García asesoraba a los productores en los aspectos administrativos, mientras Willems les dictaba cursos sobre agricultura orgánica. Hubo deserción por diversas razones: temor y desconfianza, lo prolongado y engorroso del proceso de creación de la cooperativa, el tener que asistir a reuniones largas, además de someterse a un proceso de tres años de conversión a métodos de producción orgánica para obtener la certificación de Comercio Justo. Al final solo doce personas fundaron la cooperativa en 1994: «los doce apóstoles» como solía recordar José Garzón.

El caficultor orgánico

A los caficultores que se unieron a la cooperativa les llamaba la atención la producción orgánica, porque habían visto cómo los químicos afectaban la salud de sus familias. Sin embargo, alcanzar la certificación orgánica requería mucho más que eliminar productos químicos en los procesos de producción. Había que familiarizarse con las normas de control y manejo de plagas y enfermedades, y las relativas al manejo del suelo. «Hay que hacer un colchón vivo», apuntaba Alejandro Puentes al explicar el tratamiento que realizó en su finca durante la conversión, a lo largo de tres años. Para la mayoría de los caficultores, que apenas sabían escribir, el trabajo de llenar formatos resultaba complicado y exigente. Cada año, la certificadora llevaba a cabo inspecciones hasta que el productor lograba cumplir todo lo exigido.

Willems y García guiaron a los productores de la CPN para convertirse en caficultores orgánicos. En 2005 aún los acompañaban, tanto en la conversión de nuevos socios como en la renovación anual de la certificación. Para ese entonces habían fundado una consultora propia llamada Cadisa, especializada en asesorar a gobiernos y productores en materia de certificación orgánica y comercio justo. Pese a sus nuevas ocupaciones, Willems visitaba semanalmente a la CPN, sin cobrar «ni gasolina ni kilómetros». Lo que no subsidiaba Cadisa era el pago que la CPN debía hacer por la renovación anual de la certificación orgánica, cuyo monto era 2.535 dólares.

Los productores de la CPN se regían por un esquema de certificación en grupo. Si un productor no cumplía la norma, todos se veían perjudicados. Willems diseñó un sistema de control interno que permitía a los productores supervisarse entre ellos, mediante un comité técnico. Willems resumió los estándares en un formato de 26 puntos. Cada año, tres socios (del comité técnico), entrenados por Willems en la aplicación del formato de inspección, visitaban regularmente las fincas de todos los socios. Los socios-inspectores entregaban los resultados a la asamblea de la cooperativa, que emitía su veredicto según los resultados. El socio que no cumplía no podía incluir su café en el lote de ese año. Aquel proceso de depuración interna era seguido por la visita del inspector externo de IMO-Control, entidad europea con subsede en Bolivia. Revisaba los informes de inspección interna y seleccionaba fincas al azar para realizar inspecciones adicionales.

En 2001 y 2002 los precios internacionales del café alcanzaron el nivel más bajo en treinta años. Por ello, varios socios decidieron vender su café en el mercado nacional sin notificar al resto de la cooperativa

La exportación del café

A finales de 1993 la CPN obtuvo la certificación orgánica internacional, el Registro Internacional del Café de Comercio Equitativo en Europa y el sello de responsabilidad social de la fundación holandesa Max Havelaar. En 1994 se realizó la primera venta de un contenedor de café orgánico a Alemania.

Para los cooperativistas los ingresos provenientes de esta primera exportación fueron «fabulosos» y los socios estaban muy motivados. Con los fondos obtenidos decidieron iniciar la construcción de una sede. Compraron el terreno donde se construiría la sede, dieron una cuota inicial y pagaban el resto poco a poco. En años subsiguientes CPN continuó exportando, pero sin lograr superar el contenedor.

En 2001 y 2002 los precios internacionales del café alcanzaron el nivel más bajo en treinta años. Por ello, varios socios decidieron vender su café en el mercado nacional sin notificar al resto de la cooperativa, por lo que no se logró completar el pedido establecido en el contrato con el cliente internacional. En medio del conflicto, ocho socios fueron suspendidos de la cooperativa. Al verse imposibilitada de cumplir sus compromisos, la asamblea de socios decidió vender todo el café en el mercado nacional, donde se cotizaba a mejor precio que en el mercado internacional.

No fue sino hasta 2003-2004 cuando Willems logró que un contacto suyo en Alemania se interesara en Piedra Negra, para firmar un nuevo contrato internacional. Al igual que con la asesoría para la certificación, Cadisa no le cobraba a la CPN por ocuparse de los trámites de aduana y embarque ocasionados por el despacho del café al exterior.

El horno de bananos

A fin de reducir la dependencia del café, Willems y García promovieron la siembra del banano. Este rubro se cosechaba una vez al mes y, además, servía de sombra al cafeto. Willems expuso su idea de desarrollar un proyecto de bananos deshidratados a funcionarios del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Hubo buena receptividad y Willems introdujo un proyecto que fue aprobado en 2000. El Ministerio otorgó fondos para la construcción de un horno con capacidad para producir 300 kilos diarios de banano deshidratado.

Willems quería viajar a Suiza y Alemania para llevar muestras a posibles compradores; pero, para desarrollar las muestras, había que hacer pruebas técnicas. La pérdida de azúcar en los procesos de deshidratación variaba según el tipo de banano, y eso afectaba el sabor y la textura del banano deshidratado. Willems había pedido a los cooperativistas hacer las pruebas y contactar a unos especialis-

tas de la Universidad Andina para que los ayudaran, pero los cooperativistas no habían hecho nada. Willems pensaba amargamente que los cooperativistas siempre esperarán a que alguien les haga las cosas. «No puede ser que Cadisa tenga que hacerles todo», pensó.

Apoyo económico

Willems y García influyeron en el apoyo económico brindado a la cooperativa por diversas instituciones. En 1992, García visitó a un amigo que trabajaba en la Pastoral Social. La visita coincidió con la búsqueda de proyectos agrícolas por parte de la Pastoral. No bien se presentó el proyecto, el crédito fue aprobado. A los tres meses se exportó el café y se pagó el crédito. Así mismo, Willems logró que dos religiosos alemanes, que habían conocido la cooperativa durante un viaje vacacional, hicieran una colecta de dos mil dólares destinados a cubrir el costo de la certificación orgánica. En años subsiguientes estos religiosos siguieron enviándole a Piedra Negra el cincuenta por ciento del costo de la certificación orgánica.

En 1996 la cooperativa recibió 15.000 dólares de una embajada europea para iniciar la construcción de la sede, gracias a las gestiones de Willems. En 2003 García introdujo en una fundación internacional la propuesta de una segunda donación de 163.000 dólares para terminar la construcción de la sede y poner en marcha el horno de deshidratación del banano. Las obras estaban próximas a culminar en julio de 2006.

Líderes y socios fundadores de la cooperativa

En 2006, los miembros fundadores seguían formando el núcleo central de la cooperativa, y José Garzón seguía siendo su presidente. Ocho de los 29 socios productores pertenecían a la familia Garzón; los otros pertenecían a otras catorce familias.

José Garzón y sus hermanos eran personas muy católicas. Iban regularmente a misa y rezaban antes de cada comida. José, que abría todas las reuniones de la cooperativa con una oración, también era catequista y preparaba a los jóvenes de la comunidad para el matrimonio. De carácter dominante y carismático, predicaba con elocuencia sobre los valores cristianos. Insistía en la solidaridad, la cooperación, el trabajo en equipo, el crecimiento personal, la justicia, «la verdadera democracia» y la familia, así como la fe en Dios. Para José Garzón la cooperativa era mucho más que una empresa económica: era un lugar para propiciar lazos de solidaridad, crecimiento espiritual y la práctica de principios morales y religiosos.

Al analizar las cualidades de los principales socios, Ernesto García anotó:

> José es una combinación de liderazgo comunitario y espiritual, es el líder religioso… Gilberto, su hermano, está más enfocado en los problemas de la cooperativa… Darwin Izquierdo, cuñado de José, es técnico agrónomo; es el tipo que puede estar en una comisión, ir a un ministerio… Luis Garzón está muy vinculado a la comunidad… Antonio también es líder en su comunidad, muy vinculado a la religión… Fausto no tiene incidencia religiosa pero tiene un hijo cura… César Rengifo es un líder de la técnica, es el que hace la inspección en las fincas… Julio, casi analfabeta, ya maneja la parte administrativa.

A los líderes de Piedra Negra les disgustaba el ambiente politizado del municipio, por lo que se negaban a participar en la «mesa municipal e interinstitucional» celebrada cada semana. Esta mesa era una plataforma de consulta en la que participaban representantes de la alcaldía, el Ministerio de Ambiente, el Instituto Nacional de Parques, el Ministerio de Economía Popular y el Ministerio de Agricultura y Tierras, así como diversas ONG. Tales reuniones tenían un fuerte componente agropecuario, que contemplaba la organización de cooperativas.

A Willems le molestaba que los productores no obligaran a sus hijos a estudiar, que prefirieran tenerlos trabajando en las fincas

A Willems le preocupaba que la cooperativa se aislara por no asistir a las reuniones de la mesa municipal, y dejara pasar oportunidades de préstamos y proyectos de mejora impulsados por el gobierno, así como oportunidades de prestar servicio y asesoría a otras cooperativas en el área. En opinión de Willems había que dejar la posición de «celo, sospecha y desconfianza»; no había que ser militante para participar, lo importante era posicionarse como organización.

José, por su parte, pensaba que para formar parte de la cooperativa no bastaba con participar como productor. Un aspirante a socio debía, primero, ser presocio por un plazo de tres meses y participar en varios cursos de formación. Una vez convertido en socio, el productor debía ir a todas las reuniones, unirse a los convites cuyo fin era aportar mano de obra para alguna tarea, asistir a los talleres de formación y colaborar con el quehacer diario de la cooperativa. Darwin Izquierdo, cuñado de José Garzón, recordaba sobre su decisión de ingresar en la cooperativa: «No me había querido meter (porque) era muy difícil entrar (y porque) las reuniones eran muy tediosas».

Varios productores de café de zonas aledañas se acercaron y manifestaron su deseo de formar parte de Piedra Negra, por la aspiración de exportar café orgánico. Sin embargo, no querían participar activamente en el día a día de la cooperativa. Decían ser honestos en su solicitud de que su compromiso fuera solo en el ámbito del café, dadas las exigencias de certificadoras y compradores internacionales.

Willems sugirió a José y los demás miembros que dieran cabida a distintos tipos de socios, con distintos estatus y grados de participación. Pero José Garzón, que le daba mucha importancia a la participación de los socios en las actividades del día a día de la cooperativa, no estaba de acuerdo:

> Primero hay que aprender a trabajar en organización, después aprender a manejar los proyectos… Cada quien tiene que saber cómo trabajar en cooperativa, aprender sobre cooperativas y cómo mejorar sus condiciones de vida. Todo lo que se ha hecho aquí ha sido a paso lento, no nos interesa correr, poco a poco. Nos interesa la parte educativa, educar a sus familiares, parejas, hijos.

La oficina de la cooperativa

La cooperativa tenía una pequeña oficina administrativa que contaba con una computadora, varios archivadores, sillas para las reuniones y una cafetera. Pero el recinto era poco frecuentado, salvo para el uso de la cafetera. Quien usaba más la oficina era Carmen Luisa García, esposa de Ernesto García, quien llevaba la contabilidad. Ella pasaba allí tres o cuatro días al mes organizando las facturas. Los libros contables no estaban allí sino en Caracas, donde Carmen Luisa vivía y realizaba el grueso del trabajo. Solo ella hacía uso de la computadora, porque nadie más la quería usar.

Carmen Luisa estaba consciente de su condición de no asociada y consideraba que no podía seguir ejerciendo de manera indefinida estas funciones. Intentó preparar a algunos de los hijos y esposas de los socios para que la ayudaran y eventualmente asumieran esta responsabilidad. Pero hasta 2006 su esfuerzo había sido en vano. Les asignaba tareas para ser realizadas durante su ausencia, pero no las cumplían. Según explicó, a ninguno de los familiares les interesaba la administración y mucho menos la contabilidad. Pensaba que este rechazo no era más que el miedo a la computadora y a los números. Como lo expresó Gilberto Garzón:

> Desde que nos empezamos a organizar he recuperado cosas que se me habían olvidado. Hacía años lo que hacía era trabajar y no agarraba un

Nivel educativo de los hijos de los cooperativistas

	17 a 25 años	26 y más años
Analfabeta	1	7
1 a 3 grados	2	2
4 a 6 grados	2	9
7 a 9 grados	6	5
10 a 11 grados	9	6
Estudios superiores parciales	3	1
Con título de educación superior	2	5
	25	35

> lápiz, ya ni sabía escribir mi firma. Pero cuando ingresamos teníamos que hacer diligencias; uno tiene que ponerle, va a oficinas y lo ponen a llenar un papel. Nos pusimos a practicar la firma, leer, vamos al banco. Uno como es campesino es muy tímido, le da pena hablar con la gente. Hay que hacer diligencias y no sabíamos hacer las cosas; pero ya no tenemos pena, cada día estamos aprendiendo.

Pero Willems no se sentía satisfecho. Sugirió a los socios analfabetas que se inscribieran en un curso de alfabetización, pero ellos no quisieron. Además, le frustraba que todas las cartas, comunicaciones y relaciones con los organismos gubernamentales y socios comerciales todavía tenían que realizarlas él o García, cuando la cooperativa ya tenía trece años de fundada.

La generación de relevo

El nivel educativo de los hijos entre 17 y 25 años de edad (los que habían crecido cuando ya existía la cooperativa) era superior al de sus padres y al de los hijos mayores de 26 años. Sin embargo, el 44 por ciento de los jóvenes entre 17 y 25 años no había superado la educación básica de nueve grados.

A Willems le molestaba que los productores no obligaran a sus hijos a estudiar, que prefirieran tenerlos trabajando en las fincas. Les criticaba que desanimaran los estudios superiores de los hijos varones, con regalos de lotes de tierra y participación como socios en la cooperativa. Igualmente criticaba que las niñas se casaran al culminar el noveno grado y que, en general, los jóvenes de la cooperativa manifestaran poco interés por temas como internet o inglés.

José Garzón sentía frustración con su hijo mayor: «No hay forma de que siga estudiando». A duras penas había logrado que su segundo hijo accediera a estudiar agronomía en la universidad el próximo año, con un cupo que le había conseguido Ernesto García. Muchos de los jóvenes que poseían educación universitaria eran, por lo general, hijos de los socios que no formaban parte de la directiva de la cooperativa.

Ernesto García esperaba: «Que venga alguien joven y les dé el empuje de nuevo». Señaló a aquellos socios cuyos hijos estaban capacitándose para el manejo de la cooperativa en el futuro: «La hija de Gustavo se está graduando de técnico superior en zootecnia, el hijo de Antonio también. A los que van saliendo del bachillerato los estamos instando a que sigan estudiando».

Reflexiones de los asesores

Willems y García discutían los resultados de la reunión de la noche anterior. Willems no entendía por qué José se negaba a bajar la carga exigida a los socios: participar en tantas reuniones. Muchos productores que querían participar en la caficultora orgánica vivían lejos de Piedra Negra; a menudo las reuniones terminaban entrada la noche.

Willems dijo que conocía otras cooperativas que adelantaban esfuerzos con un enfoque distinto: había asociados de distintos tipos y con diferentes estatus, dependiendo de su participación. En tales organizaciones había socios fundadores, asociados plenos que gozaban de mayores beneficios y asociados en acercamiento, que no estaban obligados a comprometerse con todo. «Hay mucha gente que no les gusta que una organización los envuelva todo el tiempo».

Willems sentía que a los asociados les faltaba empuje y pragmatismo. Observó que la mayoría de las veces, en asambleas y reuniones en la sede, se discutían cuestiones del día a día de la comunidad, como la primera comunión de los niños, la actividad de la asociación de vecinos o la preparación de algún joven para el matrimonio, «cosas que no tienen nada que ver con los temas centrales de la cooperativa». Agregó: «La palabra gerencia les horroriza, sobre todo a los que están a nivel directivo. Pero una empresa de economía solidaria es una empresa a fin de cuentas».

Ernesto García, que había construido una pequeña casa vacacional en Piedra Negra justo frente a la sede de la cooperativa, se expresó de manera más comprensiva sobre los socios: «No se puede ser tan lento aunque te digan por qué tanto apuro. Pedirles es bien difícil. Hay que irlos empujando, a un ritmo que ellos puedan agarrar. Poco a poco tienen que ir agarrando las herramientas».

¿Qué opinan los expertos?

BART VAN HOOF
Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

La experiencia de la Cooperativa Piedra Negra ilustra el desafío de la «gerencia del desarrollo»; en este caso, a cargo de quienes asumen el papel de agentes de cambio económico y social, Simon Willems y Ernesto García, frente a los campesinos de la zona. La gerencia del desarrollo integra la aplicación de un conjunto de herramientas multidisciplinarias —planeación estratégica, mercadeo, finanzas y teoría organizacional— con un conocimiento de las ciencias ambientales y la dinámica social. El desafío se plantea a todo gerente, e incluye la sensibilidad a los límites de los sistemas ecológicos y las vulnerabilidades de las organizaciones y las comunidades locales.

La comunidad de Piedra Negra se caracteriza por un contexto adverso, donde el acceso a los servicios públicos básicos es limitado y los pobladores sobreviven en condiciones precarias, aislados de la dinámica de los mercados formales del producto que confían podrá asegurarles futuro: siembra y cosecha de café. Según los referidos protagonistas, el emprendimiento de cultivar y comercializar café orgánico destinado a la exportación, mediante la creación y puesta en marcha de una cooperativa, les brindará una oportunidad para ampliar sus horizontes, aumentar sus ingresos, adquirir capacidades y asegurar a sus hijos una mejor perspectiva de vida.

A lo largo de más de trece años los protagonistas, Willems y García, dedican a la comunidad toda suerte de servicios profesionales, orientados a modificar los métodos de cultivo del café, obtener las requeridas certificaciones de producción orgánica, gestionar donaciones significativas de instituciones nacionales e internacionales, y establecer la infraestructura comercial para exportar el producto. A pesar de estas y otras labores que ellos asumen por su cuenta, la capacidad de la cooperativa para manejarse por sí sola es muy limitada: se mantiene en condiciones de dependencia absoluta.

PATRICIA MÁRQUEZ
Profesora de la Universidad de San Diego, California, Estados Unidos

La cooperativa Piedra Negra es un caso ilustrativo de las promesas y los retos de la globalización. Presenta desafíos típicos en el desarrollo de negocios inclusivos que intentan incrementar las ganancias de los pequeños productores, para que puedan superar la pobreza mediante su participación en el mercado global en condiciones menos explotadoras. Si un *cappuccino* se vende en Nueva York, París o Londres por cinco dólares, la pregunta es qué debe cambiar para que el productor cafetalero de un país en desarrollo obtenga un precio más justo por la venta del kilo de café. En el caso específico de Piedra Negra se pueden observar tres tipos de situaciones interconectadas que dificultan el éxito del negocio y amenazan el futuro de la cooperativa.

La primera situación problemática es el origen de la iniciativa. La cooperativa nace del esfuerzo realizado por una pareja de emprendedores sociales —uno europeo y otro local— que llegan con buenas intenciones y conocimientos sobre prácticas agrícolas sostenibles. La realidad está repleta de iniciativas que nacen de buenas intenciones de un tercero que, en vez de empoderar a los pobres para que surjan con oportunidades productivas, crea una dependencia negativa que puede conducir al fracaso. Esto se evidencia en el caso. Simon Willems y Ernesto García llegan a Piedra Negra con la propuesta de promover cultivos de café de sombra que obtengan la certificación internacional de café gourmet orgánico. Es un proceso de empuje. Son ellos, y no los cooperativistas, quienes vislumbran nuevas oportunidades. Los productores aparecen como seguidores, a la espera de que los emprendedores sociales resuelvan sus problemas. No se observa un proceso de intercambio y empoderamiento que conduzca a los productores cooperativistas a asumir la responsabilidad por el éxito del negocio. Ciertamente, necesitan el apoyo de Willems, García y otros organismos, pero eso es diferente de una dependencia con la expectativa de que es papel de otros resolver sus problemas. Quizá la iniciativa hubiera tenido más éxito de haber tenido su origen en un proceso de codiseño entre los emprendedores sociales, con el interés y el conocimiento para producir el cambio, y la comunidad de productores. De no haber sido posible, quizá los emprendedores sociales debían haber buscado otro grupo que mostrara mayor iniciativa y emprendimiento.

La segunda situación es el resultado de las barreras que enfrenta el pequeño productor para crear y apropiar valor. Por un lado, su capacidad está afectada por una visión cortoplacista derivada de prácticas culturales y de la realidad socioeconómica que enfrenta. Entre los cooperativistas no se observa una visión de largo plazo. Ni siquiera se observa que motiven a las nuevas generaciones para prepararse mejor, con el fin de operar el negocio de forma más efectiva. Por otro lado está la necesidad que tiene el productor de escasos recursos de obtener beneficios inmediatos para su supervivencia. Hay cierto grado de comodidad que se observa en el hecho de que los productores esperan que los europeos resuelvan el problema de financiar la cuota anual de la certificación internacional. Si bien puede entenderse la importancia del subsidio en un momento de bajo precio del café o de problemas con la cosecha, el caso muestra que el apoyo financiero exterior se internaliza como un hecho dado y no como un costo anual que los cooperativistas tienen que ser capaces de cancelar en algún momento. Sin embargo, no puede decirse que las barreras son simplemente de índole cultural o de falta de educación. No es fácil hacer negocios para el pequeño productor con poco acceso a crédito y apoyo tecnológico, que vive en zonas relativamente aisladas con carencias en infraestructura.

La tercera situación problemática es la organización de la cooperativa, que aparece controlada y manejada como una gran familia. El hecho de que las distintas funciones sean ejercidas por familiares de una misma comunidad no es en sí el centro del

La manera filantrópica como Willems y García han enfocado su orientación al proyecto no ha contribuido al empoderamiento de la comunidad y ha creado una cultura de dependencia

el apoyo de organizaciones externas, sin ocuparse de las competencias empresariales y administrativas de la incipiente organización.

Otro aspecto que no supieron atender se relaciona con el modelo de negocio del café orgánico de exportación y sus factores de éxito, como el volumen de producción requerido para cubrir el costo de renovar la certificación. La escala de la cooperativa es aún limitada y la renovación de la certificación depende de donaciones filantrópicas, dado que la comunidad no ha asumido la administración del emprendimiento. La manera filantrópica como Willems y García han enfocado su orientación al proyecto no ha contribuido al empoderamiento de la comunidad y ha creado una cultura de dependencia.

Las buenas intenciones y la ideología social de los agentes de cambio no bastan para alcanzar el éxito. Hace falta tener presente el «desafío del desarrollo»: aplicar herramientas gerenciales al diseño del proyecto, como la lectura del entorno social y ambiental, el impulso al liderazgo empresarial, el empoderamiento de la comunidad, la creación de capacidades administrativas y un diseño organizacional adecuado a las características del modelo de negocio que se aspira a desarrollar.

debatesIESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

problema. Existen millares de organizaciones familiares efectivas. El problema está en que, en Piedra Negra, no parece haber apertura para aprender con el fin de hacer más efectiva la gestión del negocio. Ni siquiera existe entre los cooperativistas disposición a participar en espacios de diálogos con otros actores, que podrían aportar nuevas ideas y oportunidades.

¿A qué se debe esto? Las situaciones están interconectadas. Primero, están los emprendedores sociales para resolver los problemas que surjan. Segundo, hay barreras estructurales y culturales que impiden a los productores ser más capaces de crear y apropiar valor. En todo caso, independientemente del liderazgo y el trabajo realizado a lo largo de los años, José Garzón no parece ser el gerente emprendedor capaz de movilizar a los socios y a sus familiares. Aunque un negocio tenga una misión social, como es lograr la inclusión y la sostenibilidad, debe generar ganancias. A pesar de que no se evidencia una generación de relevo con mayor capacidad gerencial, visión de futuro y disposición a negociar con actores relevantes, ha llegado el momento de un cambio organizacional drástico. De no haberlo es difícil discernir un rumbo al éxito.

A pesar de que no se evidencia una generación de relevo con mayor capacidad gerencial, visión de futuro y disposición a negociar con actores relevantes, ha llegado el momento de un cambio organizacional drástico. De no haberlo es difícil discernir un rumbo al éxito

ROSA AMELIA GONZÁLEZ
Directora académica del IESA

¿Pueden los productores de zonas rurales aisladas y empobrecidas desarrollar negocios sustentables? ¿Qué se requiere para ello? Las respuestas a estas preguntas están relacionadas con un tema que ha captado el interés de académicos, empresarios y organizaciones de desarrollo social desde que C. K. Prahalad publicó, en 2005, el libro *La fortuna en la base de la pirámide*. La tesis de Prahalad es que la incorporación de los sectores de bajos ingresos (SBI) a una cadena de valor de mercado —como consumidores, distribuidores o proveedores— puede contribuir a mejorar sus condiciones de vida y, eventualmente, sacarlos de la pobreza. Otros académicos, como Aneel Karnani, autor de un polémico artículo titulado «El espejismo del mercadeo dirigido a la base de la pirámide» («The mirage of marketing to the bottom of the pyramid», *California Management Review*, 2007), han señalado que este planteamiento se cumple solamente si los SBI se incorporan al mercado como productores, puesto que la única forma de superar la pobreza consiste en aumentar los ingresos de la población que se encuentra en esa situación.

El caso de la Cooperativa Piedra Negra, en línea con lo señalado por Karnani, muestra el potencial, pero también el desafío, de incorporar a pequeños productores de bajos ingresos a una cadena de valor de mercado; en este caso, el mercado global de café orgánico. En menos de tres años, y gracias a la intervención de dos emprendedores sociales, los productores de Piedra Negra obtuvieron la certificación orgánica internacional, el Registro del Café del Comercio Equitativo en Europa y un sello de responsabilidad social; al año siguiente, exportaron el primer contenedor de café orgánico hacia Alemania. Pero la cooperativa enfrentaba varios problemas: nunca había logrado exportar más de un contenedor por año, había perdido un número significativo de socios y no generaba recursos suficientes para costear la certificación internacional.

Casos como el de Piedra Negra llevaron hace varios años a la Red SEKN (por las siglas en inglés de Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales) a emprender una ambiciosa investigación que tuvo, entre otros objetivos, tratar de entender hasta qué punto las cooperativas y asociaciones de productores pertenecientes a los SBI crean valor económico. Con base en una muestra de una docena de experiencias desarrolladas en varios países de América Latina y España, el equipo de investigadores de SEKN, en el libro *Negocios inclusivos en Iberoamérica* (2010), hizo algunos planteamientos que pueden contribuir a encontrar vías para superar la situación que enfrenta CPN.

1. La creación de valor económico es menor mientras más vulnerables sean los productores. Esto significa que a menor grado de instrucción y menos necesidades básicas satisfechas, es menos probable que los productores puedan desarrollar negocios sustentables de manera independiente. Dos casos de la muestra SEKN —la Corporación Oro Verde en Colombia (explotación artesanal del oro, con bajo impacto ambiental) y los recolectores del Bio-Bio en Chile (recolectores de frutos silvestres posteriormente deshidratados), en los que participan productores de áreas rurales muy pobres— muestran que las iniciativas son muy dependientes de la cooperación de ONG y emprendedores sociales que intermedian fondos para subsidiarlas. Por el contrario, las iniciativas de los grupos cooperativos CIAP en Perú (producción de artesanías) y APAEP en Brasil (producción de alfombras y tapetes de fibra de sisal), cuyas generaciones de relevo se educaron (en algunos casos con estudios universitarios), pudieron salir adelante y comercializar con éxito sus productos.
2. Las iniciativas que crean mayor valor económico son las que logran separar el negocio del ámbito social. Por definición, las cooperativas son organizaciones que tienen un propósito mixto, pues la generación de excedentes económicos se concibe como un medio para cumplir un fin social. Sin perder eso de vista, el grupo cooperativo CIAP creó una subsidiaria comercial llamada Intercraft que se rige por criterios estrictamente económicos y comercializa solamente los productos elaborados por los artesanos más capacitados. Con la rentabilidad que produce Intercraft, CIAP capacita a los artesanos más vulnerables para que su producción alcance los estándares de calidad exigidos por los compradores del mercado de exportación.
3. Los productores deben estar dispuestos a someterse a la disciplina del mercado. La cooperativa de reciclaje de cartón El Porvenir, de Colombia, a diferencia de otros casos de reciclaje analizados por SEKN, no recibe subsidios. A finales de 2004, la cooperativa registraba pérdidas debido al comportamiento desleal de sus socios, la disminución de su capital, los altos costos de la recolección nocturna y una contabilidad dudosa. A fin de asegurar su viabilidad, la cooperativa contrató a un gerente profesional para que revisara sus procesos y buscara la manera de reducir sus costos operativos. En 2005 se desmontó la ruta nocturna, se revisaron las líneas de producción, se implementó un nuevo sistema contable, se empezó a pagar por resultados en vez de por tiempo trabajado y se eliminó la política de tolerancia del comportamiento desleal de los socios (que mezclaban basura con material de desecho o mojaban el cartón). Los resultados económicos no tardaron en mejorar.

Estos hallazgos pueden contribuir a enriquecer la discusión sobre las opciones de acción que la Cooperativa Piedra Negra tiene por delante. ¿Incorporar nuevos asociados? ¿En qué condiciones? ¿Buscar apoyo gerencial? ¿Qué hacer con la generación de relevo?

Rif.: J-00067547-3

Ojalá fuera tan fácil cocinarlo

Con el Foro de Gerencia de Negocios Gastronómicos del IESA *no tendrás sorpresas a la hora de crear tu negocio. Inscríbete ya.*

30 de abril de 2014
www.iesa.edu.ve
(0212) 555-IESA
jornadas@iesa.edu.ve

@IESA IESA

IESA

AACSB ACCREDITED

Accredited by Association of MBAs

EFMD EQUIS ACCREDITED

3 acreditaciones internacionales

Los fracasos de los emprendedores

FABIANA CULSHAW ■ Periodista y psicóloga empresarial

El IESA organizó un foro en el que varios actores de la escena innovadora del país compartieron sus experiencias. Fácil es hablar de los éxitos, pero los fracasos, esa parte escondida, forman parte también de los negocios.

ESTOS TIEMPOS son arduos para el emprendimiento. Pero muchos venezolanos se suman a la corriente por su espíritu independiente o por necesidad, presionados por la falta de empleos formales en estas tierras.

El gobierno dice apoyar a los emprendedores populares y a los pequeños empresarios con planes de nuevos productos o servicios para las comunidades. Existe una variada gama de iniciativas, desde alimentos y vestidos hasta tecnología e innovación, que recibe asesoramiento de universidades, escuelas de negocios y entidades bancarias. Sin embargo, siempre está la «espada de Damocles» de que el financiamiento resulta insuficiente. La banca comunitaria otorga microcréditos, pero no alcanzan, según los emprendedores. El «capital semilla» para proyectos de mayor envergadura, como los tecnológicos, brilla por su ausencia. Otras barreras son los largos trámites para instalar una empresa, con leyes intrincadas que alimentan un gran número de requisitos, y elevados impuestos fiscales y parafiscales.

A esto se agrega la escasa formación en gerencia, mercadeo y finanzas de los emprendedores, lo que generalmente les condena al fracaso, más temprano que tarde. La mayoría de este tipo de negocios quiebra en el primer año de vida. Son pocos los que sobreviven en esa lucha de los más aptos. En los últimos años ha aumentado la conciencia sobre la importancia de la capacitación y se ofrecen más cursos de finanzas y planes de negocios en el mercado, incluso eventos que estimulan al sector y premian con recursos financieros, redes de contacto y asesoramiento. Tal es el caso del IESA, entre otras instituciones educativas y empresariales.

Durante la «Semana Global del Emprendimiento», celebrada en noviembre, distintas entidades abrieron sus espacios para el intercambio y para facilitar información sobre cómo iniciar un negocio, optar a créditos bancarios y ser un emprendedor socialmente responsable, entre otros temas. Algunos analistas consideran que el mayor potencial en Venezuela, en este momento, está en la producción de *software*, la moda y la comida *gourmet*, por mencionar algunos de los rubros que despuntan.

Según la organización Emprered existen cerca de 300.000 personas que están iniciando una empresa en Venezuela, aunque con pronóstico reservado. Aun con las dificultades y la elevada mortalidad de empresas en los primeros tiempos de creadas, Venezuela se destaca en la clasificación mundial de los emprendedores. Lamentablemente, esas iniciativas tienen poca innovación, por la ausencia de políticas públicas en la materia, dicen los expertos. Según el Monitor Global del Emprendimiento 2011-2012, Venezuela ocupa el puesto 12 de 57 países evaluados. De los emprendimientos que surgen en Venezuela, solo 25 por ciento ofrece una oferta innovadora, porcentaje que podría ser mejorado con mayor tecnología y visión a largo plazo. La política macroeconómica del país, con restricciones de divisas, controles de precios y de costos, y «tope a las ganancias» según anuncia el gobierno, lleva a que el empresariado planifique a corto y mediano plazo, limitado por la incertidumbre del entorno.

En noviembre el IESA organizó el foro «Los fracasos de los emprendedores», en el que cinco actores compartieron sus experiencias. Todos tuvieron el mérito de enfocarse, no en sus éxitos como suele ocurrir, sino en sus caídas, con historias muy humanas y el firme propósito de que otros, en lo posible, no repitan los mismos errores. Expusieron Ottnayver Cadenas (Grupo Mantra), Isaac Casado (líder de varios proyectos digitales), Antonio Gómez (Artesano Cafetería), Pedro Luis Guerrero (FastMed) y Lorenzo Lara (Negocios Digitales).

La complejidad de Negocios Digitales

En el año 2000 fue creada Negocios Digitales, cuyo fin es identificar oportunidades de inversión de capital de riesgo para proyectos de emprendimiento en Venezuela y en el exterior. Lorenzo Lara, su presidente, explicó que es «un negocio para negocios», lo que le agrega complejidad a su empresa. En algunos emprendimientos que apoyan, Negocios Digitales invierte directamente, y se convierte así en socio, para luego vender su parte cuando estos crecen. En otros casos, el apoyo consiste en asesoría y redes de contacto.

Lo cierto es que el negocio es riesgoso, dado que los ciclos en la industria de capital de riesgo son más largos que, por ejemplo, en el comercio al detal. Como explicó Lara:

> A la fecha, somos una empresa quebrada, pero así es este negocio en todo el mundo. La industria del capital de riesgo pierde mucho dinero. Somos especialistas en el fracaso, pero la clave está en desarrollar las capacidades para resistir, en identificar los buenos emprendimientos, cuantos más mejor, y en ser pacientes en los retornos de inversión. El Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación Kauffman son ejemplos de grandes inversionistas en la región, motivados por las metas de desarrollo.

El proyecto de reestructuración de la Cadena Capriles se destaca por su concepto innovador, según Lara. Esa compañía de medios de comunicación se ha ido adaptando a los nuevos lectores, mediante un modelo de «redacción única» basada en multiplataformas integradas, con énfasis en las versiones digitales de sus periódicos y en nuevas aplicaciones, al tiempo que ha ido creando nuevas unidades de negocio. «En estos tiempos, un negocio así impresiona», comentó.

En la Cadena Capriles se impuso la necesidad de reestructurarse, pues en el año 2007 imprimía unos 17 millones de centímetros cuadrados al año, mientras que actualmente está en el orden de los seis millones. «Como otros medios del mundo que no han quebrado, esta compañía tuvo la visión

de reinventarse. Incluso, desde hace unos cinco años, invierte 400.000 dólares en emprendimientos externos». Otro proyecto destacado por Lara fue Wayra de Telefónica, fundada con la meta de convertirse en un acelerador para el desarrollo de futuros «Silincon Valleys» en América Latina y Europa, que identifica ideas con potencial en tecnologías de información y comunicación y les proporciona tecnología, orientación y financiamiento, a cambio de diez por ciento de participación (el porcentaje varía según el proyecto y los acuerdos).

Otras apuestas digitales

Isaac Casado, ingeniero informático, recibió 75.000 dólares de Wayra para desarrollar su proyecto digital, pero no fue fácil. El joven se adjudica lo que llama un «cementerio de emprendimientos», entre los cuales mencionó a Societs.com (red social para las comunidades), Subasta x menos (ventas por internet) y TuPasantía.com (sitio dirigido a jóvenes con interés en el mercado laboral).

¿Por qué fracasaron esos proyectos? «Además del entorno país, porque comenzaba algo, pero no sabía hacia dónde iba», respondió Casado. Otras causas de sus fracasos fueron que su equipo no siempre mantuvo la dedicación suficiente y adolecía de un líder de proyecto, señaló. Recomienda estar pendientes de las ideas, porque con frecuencia fracasan en determinadas circunstancias, pero tienen el potencial de resurgir más adelante. «En el mundo del emprendimiento, no hay muertos, sino zombis».

Casado advierte que las ideas deben ser adaptadas todo el tiempo al gusto de los consumidores y adelantarse, incluso, a las necesidades del mercado. «Instagram presentó inicialmente muchas opciones para las fotos y sus gerentes se dieron cuenta de que eran demasiadas, por lo que cambiaron a versiones simplificadas y con menos filtros». Otro aspecto que considera fundamental en el mundo de los proyectos tecnológicos es no demorarse en mostrar las soluciones. «El perfeccionismo puede ser la causa del fracaso. Si no lanzamos las soluciones rápidamente, otro ocupará ese lugar en el mercado. A veces, en vez de hacer pruebas constantes para mejorar, conviene presentarlas e irlas corrigiendo después».

Hoy Casado cuenta con una agencia digital, un sistema de *software* para clínicas y una activa comunidad de desarrolladores. Entre sus proyectos en construcción está Todoinmueble.com.

Una odisea culinaria

Existe un auge del arte culinario en todo el mundo, en los últimos años. Una ola de nuevos chefs, recetas y programas televisivos de cocina ocupa los espacios. También en Venezuela, a pesar de las crisis del entorno, resurge una cultura gastronómica.

Antonio Gómez, chef ejecutivo y asesor de restaurantes, observó que los emprendedores locales quieren sumarse al negocio, pero quiebran. Los errores más frecuentes son abrir un local sin conocer realmente el negocio, creer que como se cocina bien en la casa también se podrá en un restaurante, carecer de conocimientos de gerencia y atención al público, no definir con claridad la especialidad culinaria eje de la propuesta y escatimar en inversión de personal.

«Cuanto más grande es el ofrecimiento de la carta o menú, mayor será inversión y la logística de rotación de platos. Conviene enfocarse, no intentar satisfacer a todos los públicos», aconsejó Gómez. Asimismo, destacó la importancia del personal como «cara visible» de la cocina y del restaurante. «Hay que contratar a profesionales, de lo contrario el costo a la larga será mayor, por la pérdida de clientes que produce la mala atención. También hay que invertir en capacitación, propiciar que los colaboradores vayan a eventos culinarios, darles material para que se mantengan actualizados».

Uno de los mitos sobre la cocina es que requiere poca inversión, pero es falso. «Un horno para restaurante puede costar 110.000 bolívares o más. Además, hay que asesorarse, porque a veces se compran equipos que nunca se usan», explicó Gómez. Recordó que «ningún negocio funciona solo. Hay que trabajar mucho, largas horas, desvelarse, aprender qué es un inventario, qué es control de merma, cuidar los detalles. El tomate que se pierde, importa».

El negocio gastronómico bien administrado logra generalmente retorno de capital a mediano y largo plazo, por lo que se requiere paciencia. «En la coyuntura actual, con escasez de productos alimenticios en los mercados y supermercados, debemos ser más creativos. Esa dificultad del entorno es una oportunidad para ofrecer platos basados en ingredientes locales estacionales». Gómez está desarrollando Artesano Cafetería

Recomendaciones de los conferencistas

- Ser cuidadosos al emprender con familiares o amigos. Si bien tiene ventajas, generalmente trae aparejadas confusiones de papeles y funciones.
- Evaluar si los emprendimientos pueden dar márgenes considerables de ganancias. De lo contrario, tal vez no valga la pena llevarlos a cabo.
- Definir una estructura o plan de negocio en forma adecuada. Solicitar asesoramiento para ello, de ser necesario.
- Cumplir estrictamente las leyes. En Venezuela, las fiscalizaciones están a la hora del día y cualquier infracción puede costar el negocio.
- Recordar que el mercado puede más que cualquier idea. Muchos emprendedores se dejan llevar por el entusiasmo de una propuesta que, por buena que parezca, no se ajusta a la realidad, por lo que no prospera.
- Seguir tendencias, pero también diferenciarse en las propuestas. La hiperespecialización es una clave.
- Permanecer abiertos a nuevas propuestas, a iniciativas que aparecen fuera del país, explorar y comparar continuamente. El nuevo consumidor está bien informado y es cambiante. Hay que seguirle el ritmo, o adelantarse.
- Elegir bien socios, empleados y proveedores que demuestren competencias.
- No dejar de invertir en estrategias de mercadeo, aun en tiempos de crisis.
- Establecer metas medibles y alcanzables. Vigilar el avance constantemente y adoptar correcciones cuando se requiera.
- Reinvertir, por muy difícil que sea en este país.
- Concentrarse en consolidar la gerencia. La posibilidad de franquiciarse viene después, si acaso.
- Buscar respaldo en las cámaras o asociaciones de la actividad.

Isaac Casado: «El perfeccionismo puede ser la causa del fracaso. Si no lanzamos las soluciones rápidamente, otro ocupará ese lugar en el mercado. A veces, en vez de hacer pruebas constantes para mejorar, conviene presentarlas e irlas corrigiendo después»

y la marca Odisea Culinaria, emprendimientos gastronómicos con productos nacionales de bajo costo y con poco impacto de los problemas de importación que sufre el país. «Hay que hacer reingeniería de platos con los productos que se consiguen en el mercado. Si hay escasez de arroz, podemos ofrecer un nuevo *risotto* de cebada».

La entretela del Grupo Mantra

«Mis padres fueron emprendedores. En los años ochenta, en épocas de paro, comí lo mismo durante semanas y me decían que no dependiera nunca de quince y último», contó Ottnayver Cadenas. De joven, Cadenas ayudó a su madre en una improvisada peluquería familiar con fotocopiadora, hasta que decidió vender clones con el apoyo de la Universidad Simón Bolívar. Así comenzó a entusiasmarse con varios proyectos, desde la comercialización de tecnología hasta la venta de camisetas en Aruba.

«Mi padre hipotecó su casa para conseguirme un crédito y fundar Trapitos, una tienda de niños en Maturín, para la que importábamos mercancía. Con la visión concentrada en ese negocio tuvimos bastante éxito, pero llegó el Grupo Inditex a la ciudad y la historia cambió», recordó. En aquel entonces, Inditex era el tercer grupo más grande del mundo (hoy el primero), con marcas como Zara, Pull & Bear, Bershka, Oysho, por lo que a Trapitos le resultó imposible competir y quebró. Con lo poco que quedaba, la estrategia de supervivencia fue aliarse con Casablanca Fashion Group, lo que pareció una solución por la importancia de esta marca internacional. Sin embargo, no contó con el respaldo esperado, más allá del nombre Casablanca y sus artículos, lo que no fue suficiente. «No accedimos nunca a los sistemas operativos ni a los manuales de Casablanca, estábamos en un mar a oscuras. La marca era muy valiosa, pero sus conocimientos no transmisibles», dijo Cadenas.

La decisión, lejos de retirarse del negocio, fue otra avanzada arriesgada. «Adquirimos la franquicia Casablanca en Venezuela... y todo hubiera ido bien hasta el paro petrolero de los años 2002-2003». Cadenas decidió cambiar las tiendas Casablanca por el Grupo Mantra, diversificando las marcas mediante acuerdos con Adidas, Puma y Nike.

> La diversificación es buena porque no se depende de un solo producto o proveedor. Llegamos a establecer una alianza con Ipanema, marca que incluía los productos Barbie, pero allí cometimos otro error: al invertir en distintos tipos de negocio, perdimos foco. Tuvimos que redefinirnos, concentrarnos. El proceso de aprendizaje y readaptación es constante.

A la fecha, el Grupo Mantra está consolidado. Su nuevo desafío es el rediseño de sus tiendas a modo de *story telling*, donde los niños interactúan con los productos del local y sus historias. En la más reciente Feria de Franquicias, el Grupo recibió 250 solicitudes de interesados en abrir una tienda de la marca en el país, que están siendo procesadas. «Nunca hay que dejar los proyectos de emprendimiento sin nuevas ideas; siempre surgen nuevos competidores y los consumidores van cambiando. Emprender es fracasar y comenzar de nuevo», advirtió Cadenas.

FastMed entre los grandes

«Todo empresario tiene muchas heridas en la espalda», opinó Pedro Luis Guerrero, creador de FastMed, servicio en línea de citas y asesorías en salud médico-laboral. Este egresado del IESA recibió desde muy joven el consejo de sus padres de conseguir «un buen empleo». Pero, luego de una pasantía en un banco del que su jefe resultó despedido después de treinta años de labor, se dijo: «No quiero que mi destino esté determinado por el dedo de nadie».

Así fue cómo Guerrero decidió llevar adelante un nuevo negocio familiar de atención a pacientes. «El error de ese proyecto fue que el modelo estaba centrado en el médico, cuando el que pagaba era el paciente». Con ese fracaso, Guerrero consideró que debía ir a las bases de los negocios para aprender y ajustar sus ideas. Acordó encuentros con miembros de los condominios de varios edificios de una comunidad para hablar de su servicio en línea, especialmente diseñado para simplificar el trabajo de las juntas. «Retomé el área de la salud, que era mi fuerte, con jornadas de vacunación en las iglesias y reuniones con las asociaciones de vecinos, para aprender en forma directa sobre las expectativas de la gente y ajustar así los servicios que ofrecería de bajos costos y perfil popular», explicó Guerrero.

Su modelo fue cambiado varias veces, en función de las necesidades del mercado, hasta que definió los servicios de prevención y citas de chequeos médicos. «Aprendí que hay que patear calle. Desde la casa, no se hacen negocios». Sin embargo, ese esfuerzo fue insuficiente, porque, si bien el servicio logró funcionar, apareció un gran actor inesperado: Locatel. «Era un competidor demasiado fuerte y nos sacó del negocio de las vacunas». En ese momento, Guerrero decidió buscar «ángeles», que confiaran en su negocio y allí sí prosperó. «Desde hace unos cuatro años, nuestros principales competidores son Sanitas y Rescarven. Estamos consolidados. Aprendimos a hablar de tú a tú con los grandes del sector y a desarrollar músculo gerencial y financiero para enfrentar las situaciones. Si quieres jugar en las grandes ligas, debes fortalecerte constantemente y, eventualmente, unirte a otros».

Inquietudes de los asistentes y respuestas de los conferencistas

- La Ley Orgánica del Trabajo. La ley ha vuelto más compleja la dinámica empresarial: encarece las nóminas y es casi imposible concretar despidos, aun cuando los empleados no cumplan sus funciones. De ahí la importancia de saber formar equipos de trabajo, a fin de evitar problemas legales o laborales.
- ¿Cuáles emprendimientos tienen más oportunidades de éxito en la Venezuela de hoy? «Es variable», respondieron, pero recomendaron identificar hipernichos de mercado: en la hiperespecialización puede estar la diferencia.
- Las nuevas tecnologías. Los servicios mediante dispositivos móviles tendrán gran aceptación a mediano plazo en el país, lo que representa una oportunidad, independientemente del sector del emprendedor.
- Las nuevas tendencias. Las políticas de responsabilidad social y la oferta de productos ecológicos están creciendo en los emprendimientos de todo el mundo, también en este país.
- La asociación empresarial como forma de fortalecimiento. Es útil, siempre que se cuente con socios o aliados inteligentes, con conocimientos transmisibles y valores compatibles con los del emprendedor.
- La importancia de construir una arquitectura de negocio. Hoy los expertos no hablan de «plan de negocio», sino de una estructura compleja que abarca el plan, pero también el modelo de financiamiento y la propuesta de mercado. La improvisación da resultado cuando se tiene una estructura sólida.

El sabor amargo del negocio cacaotero en Venezuela

MARIANA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ ■ Periodista

Sin apoyo del gobierno y con una estructura paralela que amenaza con asumir toda la producción, el sector del cacao ve limitada su capacidad de exportación. Chocolates El Rey sigue adelante en este intento y ha logrado reconocimiento internacional.

«TOMA CHOCOLATE, paga lo que debes». El gobierno dice que el cacao es un rubro estratégico, pero su discurso no se ha acompañado de una inversión suficiente para el sector. En vez de potenciar el cacao, ha creado una estructura paralela pública que podría ponerlo en jaque y, mientras aporta financiamiento importante a cacaoteros de Ecuador, a los nacionales los deja a la deriva de los ríos donde nace.

El presidente de Chocolates El Rey, Jorge Redmond, considera que se debe enfocar políticamente el cacao como un producto que requiere «rescate». El cacao venezolano es el mejor del mundo en aroma y sabor. Sin embargo, su presencia internacional es de apenas uno por ciento de la producción mundial. De las 2,5 millones de toneladas de cacao que se producen en el mundo, Venezuela apenas logra producir entre 14.000 y 15.000 toneladas al año. De estas se exportan unas 8.000 toneladas, de las cuales entre 6.000 y 7.000 son cacao en grano. Solo Chocolates El Rey exporta producto terminado. «Es muy triste para un país donde el cacao nace como especie, y que tiene el mejor cacao del mundo», dice Redmond.

La actividad tiene otros atractivos, pues según Redmond las familias cacaoteras pueden vivir muy bien; pero, dado el olvido oficial del sector, los cacaoteros se han ido movilizando a la ciudad. Por ello considera que el Estado debe tener entre sus prioridades incentivarlas, para que no abandonen el campo. En la actualidad hay 17.000 productores de cacao en Venezuela, de los cuales casi 100.000 personas viven directamente de esta actividad.

Redmond explica que Chocolates El Rey es de las pocas empresas que trabajan directamente con los productores, y les ha apoyado en transferencia tecnológica, al tiempo que ha impulsado al gremio del circuito cacaotero para tratar de planificar su desarrollo. Recuerda que Venezuela se dio a conocer en el mundo por su cacao antes que por su petróleo. Fue aquí donde se descubrió y de donde se llevó la semilla para sembrarlo en otros países, como México. Según el experto chocolatero:

> El cacao criollo nace en la cuenca del Lago de Maracaibo, de aquí se lo llevaron las tribus indígenas hasta llegar a México. Este cacao es de mucho aroma y sabor, pero poco resistente a la enfermedad. Tenemos también el cacao forastero que se da en la cuenca del Río Manzanares, muy productor, resistente a la enfermedad, pero con poco sabor.

Ambos tipos de cacaos fueron hibridizados y la mayor siembra está ubicada en Río Caribe, estado Sucre. «De los cacaos con aroma y sabor, Venezuela tiene el mejor. Podríamos ser una potencia mundial en cacao, si nos dedicamos a la tecnología de siembra».

Tras el descubrimiento del petróleo los gobiernos dejaron de preocuparse por la agricultura, de invertir en ella, y el cacao perdió fuerza. Ocurrieron dos guerras mundiales y eso impactó mucho. «Este no es el primer gobierno que ha abandonado el cacao».

En 1975 se crea un monopolio de Estado y la actividad queda en manos del Fondo del Cacao. Es veinte años después, en 1995, cuando se logra revertirlo, pero el gobierno actual crea en 2011 algo similar llamado Corporación Socialista del Cacao, con la intención de volver a tomar el control de la actividad. Aunque a la fecha no han sido llamados a integrarla ni han sido tocados por el Estado, hay cosas que hacen al sector pensar que esa es la intención. «La idea es tomar al sector para sí», dice Redmond.

El gobierno ha instalado dos plantas grandes y algunas pequeñas para procesar cacao. Una de ellas tiene una capacidad instalada de 25.000 toneladas. Esto es mucho más de la producción nacional. De manera que, si el gobierno piensa ponerla a su máxima capacidad, el resto de las empresas que procesan cacao quedaría sin materia prima. La otra opción es que esté pensando aumentar la producción en el campo, pero en los tres años que tiene creada la Corporación no ha dado incentivos, más bien se ha visto la movilización del productor del campo a la ciudad.

Otras empresas cacaoteras y productores aseguran que el gobierno privilegia la cantidad antes que la calidad. Mientras esto ocurre, en Ecuador se han invertido recursos aportados por Venezuela que, según informes de prensa de ese país, fueron unos 980 millones de dólares, un monto similar al que aporta el Estado ecuatoriano, para potenciar la tecnología y la técnica de producción. Ahora Ecuador se enrumba a convertirse en la potencia cacaotera que podría ser Venezuela.

La situación actual es calificada por Redmond de «caótica», debido a un proceso de dolarización de la actividad cacaotera. «Existen controles de precios que no se han respetado y hay un descontrol en el manejo de la venta de las materias primas. Falta manteca de cacao para procesar los productos, dado que a los productores les resulta más lucrativo exportar lo que producen por el diferencial cambiario». En la última mitad del año esta situación ha hecho que las empresas tengan que partir la producción y no puedan colocar las cantidades solicitadas, dada la dificultad para producir.

Esto va a comenzar a sentirlo el consumidor, según Redmond, cuando se coloque la nueva producción, pues los precios subirán, porque las industrias han tenido que pagar altos precios por el cacao y las materias primas. «El dólar no oficial ha impactado el costo de la compra de los insumos y se traducirá en los precios»

Pero no todo ha sido malo. Después de mucho batallar, finalmente el gobierno ha accedido a hacer ciertas concesiones a la industria del cacao, que ha denunciado que existen cerca de noventa pasos para exportar, y se han logrado avances. Redmond aclara que entre los pasos para exportar estaba la inspección en puerto, donde la mercancía era expuesta al sol. El resultado era que se rompía con las condiciones sanitarias y, por ser un producto sensible al calor, el cacao llegaba en malas condiciones a

su destinatario. El gobierno emitió en octubre de 2013 una resolución según la cual estas inspecciones se harán en las plantas de las industrias, de manera que el *container* salga con los precintos de seguridad. En la actualidad los ingresos que se obtienen de la exportación de cacao se dividen en sesenta por ciento que se entrega al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio oficial, y el cuarenta por ciento restante va a los exportadores.

La cosecha, una vez procesada, se transforma en barras finas que son saboreadas en Venezuela y exportadas. Las ventas de Chocolates El Rey han crecido en los últimos años; en 2012 crecieron en treinta por ciento, sobre todo en las versiones con poca azúcar. El mercado más importante para el cacao venezolano es Estados Unidos. Sin embargo, Japón también se ha convertido en un espacio importante. Chocolates El Rey, con la empresa Mitsubishi, está enviando chocolate *premium* a toda Asia. Según Redmond, el mercado europeo está aún en período de prueba. También se está colocando chocolate en Argentina y Chile. A pesar de ser Venezuela parte del Mercosur, los cacaoteros aún no han sido invitados a ofrecer productos por esa vía.

Chocolates El Rey fue galardonada por segundo año consecutivo en la ronda de las Américas de los Premios Internacionales del Chocolate 2013, con cinco medallas de oro y una de plata. El Icoa, chocolate blanco de la línea *premium* Carenero Superior, recibió medalla de oro ante el jurado de la competencia mundial más importante de la industria chocolatera fina. Mientras que el Irapa, chocolate con leche de la línea Río Caribe, obtuvo medalla de plata como mejor chocolate con leche de las Américas junto con Forte Chocolates y TCHO Chocolates de Estados Unidos. Esta versión de El Rey es un chocolate con leche elaborado con alto porcentaje de cacao, y toma su nombre de un conocido pueblo en la zona cacaotera oriental del estado Sucre. Su textura es cremosa y su sabor de cacao es acentuado por un toque de caramelo, provisto por azúcar morena.

Irapa e Icoa recibieron doble medalla de oro en las categorías «País productor de origen» y «Comercio directo». Se reconoció el compromiso de Chocolates El Rey al asociarse directamente con pequeños productores de cacao, para mejorar la calidad de los granos y la calidad de vida de los cacaoteros. Explica Redmond que fue una competencia regional realizada entre más de 600 marcas, en Nueva York, ante un panel de expertos chocolateros, chef pasteleros y periodistas gastronómicos, entre ellos personalidades como Maricel Presilla, Clay Gordon y Martin Christy.

El presidente de Chocolates El Rey, Jorge Redmond, asegura que siguen trabajando, sorteando las dificultades que se presentan en la producción, y siempre atentos a la calidad del producto. El gobierno ha expropiado algunas plantaciones pequeñas. Si bien esas medidas no afectan a Chocolates El Rey, la empresa sufrió un duro golpe hace una década, cuando invasores de tierras tomaron su plantación modelo. Los ocupantes ilegales derribaron enormes árboles de caoba y samán, y sembraron maíz. La Corporación Socialista de Cacao tiene cuatro plantas instaladas para producir y procesar cerca de Carúpano, estado Sucre, y aunque ha operado en algún momento, la mayor parte del tiempo no funciona.

El cacao ha sido visto como un cultivo artesanal y nunca se promovió la exportación a gran escala. Venezuela es uno de los sitios donde se producen variedades aromáticas especiales, junto con Ecuador, Trinidad y Tobago y algunas islas del Caribe. Los expertos aseguran que el chocolate venezolano tiene aromas y sabores exquisitos, derivados de sus variedades de cacao, tierra y clima, junto con la cuidadosa fermentación y el proceso de secado. Redmond asegura que han hecho la inversión y el esfuerzo sin pedir un solo dólar al Estado.

Convierte tu idea de negocio en una realidad en tan sólo 8 semanas

Haz tu Plan de Negocios, ¡a distancia!

Desde la comodidad de tu casa u oficina, en el horario de tu preferencia

Con el respaldo y apoyo de nuestra gran red de aliados

Con la asesoría personalizada de un mentor certificado por el IESA

IESA

Emprende
pon a andar tus ideas

Solicita más información a info@emprende.edu.ve | (0212) 555.43.60 | @Emprende
www.emprende.edu.ve

¿Es negocio colocar la música gratis?

WILLIAM PADRÓN ■ Periodista

En Venezuela la mayor parte de la música se regala, no importa el género. Los nóveles artistas buscan exposición para vivir de los conciertos y demás acciones paralelas.

VENEZUELA sigue siendo un mercado raro, especialmente para la música y su distribución. Por un lado, cada vez hay menos tiendas de discos disponibles. Las disqueras multinacionales han disminuido la fabricación de discos compactos en Venezuela. Latinoamérica está siendo manejada desde Colombia, donde se ve con buenos ojos el fenómeno de ventas digitales, especialmente iTunes. En Venezuela es poco rentable, debido al control de cambio, pues la compra de música en línea debe hacerse en dólares. La música no es un bien «necesario» y la gente lo piensa para gastar su cupo en dólares. Parece que para los artistas locales dejar la música para su descarga gratuita es una opción viable en este momento, para ser escuchados, tener exposición y generar contenido entre sus seguidores. «¡Esto es lo que hay!», como dice la canción de Los Amigos Invisibles.

Todos recuerdan el modelo usado por Radiohead durante el lanzamiento del disco *In rainbows* (2007). La banda inglesa optó por colgarlo en su sitio y los fanáticos decidían qué precio pagar: desde cero hasta la cantidad que consideraran necesaria. Ese mismo año Prince lanzó *Planet earth* encartado en el diario británico *The Mail on Sunday* y tres años después hizo lo mismo con *20Ten* (2010) en el *Daily Mirror*, y colocó así alrededor de 2,5 millones de copias en los diferentes diarios europeos que se sumaron a este lanzamiento. En 2013, el rapero Jay-Z puso a disposición de los usuarios de celulares Samsung un millón de descargas gratuitas de su disco *Magna carta holy grail*. Todos estos son casos de súper estrellas internacionales. ¡Claro!

Según José Rafael Torres, también conocido como El Catire, bajista de Los Amigos Invisibles:

> Lo que no se toma en cuenta al respecto es que Radiohead se avienta en esta aventura de *In rainbows* justo en un momento en el que poseía una base de datos que llegaba directamente a un millón de fans en el mundo. Créeme que una vez que se tiene conexión directa con los *fans*, las disqueras sirven para poco o nada. Pero no hay que olvidar que para que Radiohead se convirtiera en lo que es hoy tuvo que atravesar por el mundo de las grandes disqueras y ser uno de los afortunados beneficiados de su poder.

Pioneros en regalar música

Venezuela se ha caracterizado por dejar las descargas gratuitas a la disposición de los seguidores. Es una opción válida para que los nóveles artistas estén presentes y logren la atención de una nueva audiencia ávida por descubrir música. A diario se ve en las redes sociales el lanzamiento de un nuevo EP, un single, el disco entero, *remixes*. Solo con entrar al sitio del artista y descargarlo sin costo alguno, cualquiera puede tener actualizado su disco duro o dispositivo musical sin gastar excesivas cantidades de dinero.

Alberto Cabello, exbaterista de Sentimiento Muerto, quien se inició como gerente de bandas como Los Amigos Invisibles y Caramelos de Cianuro, y cuya empresa Altamira Artists lleva las riendas de ViniloVersus, Telegrama y Samsara, ofrece su punto de vista:

> Creo que Venezuela ha sido pionera en dar la música gratis en Latinoamérica a cambio de nada. Recientemente, los artistas más astutos han pedido a cambio *emails* o tuits para sus bases de datos. Recuerdo que en el 98, durante visitas a Colombia y México, me veían con un poco de desaprobación por hacer eso. Trataban de hacerme sentir que estaba contribuyendo a la piratería, pero la piratería es otra cosa. En este caso, cuando eres dueño o controlas los *masters*, puedes permitirlo y si lo consideras conveniente entregar gratis la música. Eso no es piratería. Esas fueron estrategias que funcionaron muy bien al comienzo, por ejemplo para ViniloVersus. Hoy ViniloVersus solo vende la música y cada cierto tiempo regala alguno que otro tema.

Como bien apunta Cabello, este concepto ha sido calificado de ilegal. Lo cierto es que el artista independiente posee el absoluto control de su obra. Ese fue uno de los alegatos que Lars Ulrich, baterista de Metallica, usó durante su controversia contra Napster. No le importaba que su música estuviese gratis, siempre que la banda controlara hacia dónde iban sus canciones. «Estoy de acuerdo con cumplir la ley, si bajar gratis algo es legal dependerá de cada quien buscar la mejor forma de hacerlo. En mi caso no busco promoción ni rentabilidad, busco las dos. Creo que todo lo que implica esfuerzo y originalidad merece rentabilidad. Ahora, también es importante darse cuenta de que el negocio cambió, pues la rentabilidad se ha trasladado a los eventos y conciertos, no al disco», comenta Carlos Segura, vocalista de Zapato 3, grupo que lanzó tres canciones gratuitas de lo que será el álbum en directo de su gira de reunión. Se espera que esta placa salga durante el primer trimestre de 2014.

El problema ya no es grabar y tener el disco a la mano. La tecnología lo ha hecho fácil. El dilema consiste en cómo convencer al resto y ser creativo en el intento

Juan Olmedillo, cantante y guitarrista de Los Mentas, quienes este año lanzaron en su sitio el álbum en directo *Arriba carajo*, tiene también un proyecto en paralelo con Claudia Lizardo, hija del músico PTT Lizardo (La Misma Gente), en el cual exploran el lado *folk* de sus personalidades y se hacen llamar La Pequeña Revancha. Su EP *Falsos hermanos* fue lanzado gratuitamente por el dúo. Explica Olmedillo:

> Lo ideal es editar discos y recibir renta por su venta, pero los músicos venezolanos nos enfrentamos al alto costo de producción de un CD dentro del país y al costo en dólares más importación afuera. De igual manera, una vez lanzada la producción en edición física al mercado, es inevitable que «alguien» lo monte en internet de manera gratuita. Esa situación debilitó el negocio disquero nacional y debilitó la distribución. Esto ha venido pasando de manera constante desde hace unos años. Si bien el gobierno provee un servicio de edición a bajo costo de CD, solo los más fanáticos del artista suelen comprarlo. Para muchos artistas o grupos resulta más beneficioso o rentable colgar el disco en línea y así hacerse de *fans* de manera expedita, para convocar más público en los *shows* en vivo, que aún no pueden ser pirateados.

Las disqueras multinacionales han disminuido la fabricación de discos compactos en Venezuela. Latinoamérica está siendo manejada desde Colombia

A falta de un canal de distribución que les asegure tener su disco en las tiendas nacionales, limitándose a las pocas independientes que quedan, muchos músicos apelan a colgarlo en la red. Reynaldo Goitia, cantante y bajista de Tomates Fritos, banda que mediante Bandcamp lanzó su disco *Hotel Miramar* (2012) y los fanáticos le ponían el precio o lo descargaban gratis, compartió su experiencia:

> Nuestra experiencia con regalar nuestra música o dejarla para descarga libre ha sido positiva. En un país donde el dinero electrónico no existe y hay poca confianza en las transacciones electrónicas, la descarga gratuita es una de las pocas alternativas. Todos hemos tenido malas experiencias con las empresas distribuidoras de CD en Venezuela y ningún artista tiene suficiente fuerza para tener su disco en todos lados con velocidad sin depender de alguna de estas empresas. Por otro lado, la música en MP3 suena tan mal que nos da cierta pena ponerle precio en este formato (aunque a veces es necesario). Los que compran los discos son, en un gran porcentaje, fanáticos de la banda, gente que le interesa, que le gusta la obra como tal. Las personas que solo escuchan los sencillos pueden descargarlos, disfrutarlos sin pagar nada, seguramente irán a un *show* de la banda y querrán llevarse su álbum en físico así sea como un *souvenir*.

¿Promoción o rentabilidad?

«Una no existe una sin la otra. Seguro hay excepciones que rompen la regla, pero usualmente no son excluyentes, más bien son paralelas: promoción y rentabilidad», dice Alberto Cabello.

Aunque la cabeza gerencial y la toma de decisiones se encuentran en Colombia, en honor a la verdad, los gerentes de mercadeo de las multinacionales que han sobrevivido en Venezuela no necesariamente son A&R, porque no se les tiene permitido firmar artistas nacionales, sienten que el cambio debe venir y confían en que el artista debe ser remunerado por su trabajo. Una que otra vez logran amarrar negocios de distribución. El método de supervivencia independiente les ha enseñado a los artistas venezolanos que si contratan a un equipo de trabajo (promoción radial y medios, ventas, entre otros) se ahorran el tiempo de tratar de negociar con una disquera.

«La música tiene un valor, jamás debe ser regalada. Hacer música es un arte, implica esfuerzo, talento, oportunidad, pasión y muchas cosas que le dan un gran valor. Así como la música todo lo que sea arte no debe regalarse, es un don o un talento que no todos poseen. La promoción es otra cosa, eso es mercadeo, dar a conocer el trabajo, pero por ello no implica que debes regalarlo. La piratería a todo nivel debe ser penada, porque es ilegal», enfatiza Luis Capecchi, gerente de mercadeo de Sony Music Venezuela, que ha contribuido a que algunos artistas venezolanos como Kiara, Francisco León y Rawayana puedan ser al menos distribuidos por este sello.

Oswaldo Ponte, gerente del sonero del mundo Oscar D'León —que aún posee contrato discográfico con Sony Music Miami y en la reciente edición de los Grammy Latinos fue reconocido por su trayectoria musical— sigue invirtiendo en promoción independiente en Venezuela.

> El negocio de la música ha girado 180 grados. Antes había un intermediario que financiaba todo y ganaba todo. Ahora cada artista es una compañía y el que mejor se gerencia, mejores frutos obtiene. Para los artistas posicionados considero que es el mejor momento, porque nadie los puede engavetar y solo dependen de sus estrategias para promocionarse y cubrir los puntos de distribución antiguos y digitales. Caso contrario es el del artista desconocido, al que le es más difícil, pues no tiene un respaldo organizativo para posicionarse.

Por su parte El Catire Torres, de Los Amigos Invisibles, mantiene alianzas de distribución en diferentes países. En Estados Unidos están con el sello Nacional Records, pero en Latinoamérica deben estar planeando canales de distribución que les aseguren su exposición en el mercado. En Venezuela controlan todo y su más reciente álbum *Repeat after me* fue lanzado en una alianza con Coca-Cola y FarmaTodo. Explica El Catire:

> Creo en las grandes disqueras, cumplen un propósito específico. Asimismo, pienso que no es lugar para todos los artistas. Es como con el vino, el mejor vino es el que más me gusta. Trabajar con un *major* tiene sus ventajas y desventajas, lo mismo con ser *indie*. Con respecto a Los Amigos Invisibles, pienso que una gran disquera sí nos sería de mucha utilidad, pero no sería una negociación típica. Tendría que ser una relación *win-win* en la que, al menos al principio, se tenga la percepción de que la relación potenciará los caminos de los involucrados. El problema que veo es que las grandes disqueras están más pendientes de sobrevivir que de andar explorando modelos de asociación con bandas. Ya veremos.

Adriana Pardo, gerente de mercadeo de Emi Música que acaba de ser absorbida por el gigante Universal Music, es más tajante:

> Pienso que cualquier trabajo debe ser rentable. No importa si eres músico o plomero. Tu conocimiento y *know how* tiene un valor. No creo en el amor al arte ni creo que ningún músico solo busque que su contenido llegue a todos los rincones sin buscar un beneficio económico. Al final se trata de un negocio que requiere mucha inversión, si realmente quieres jugar en grandes ligas. Sin embargo, también creo en el valor de la promoción. Buscar un balance debe ser la premisa.

La velocidad con la que se intercambia el contenido musical ha dado pie a que el consumidor deseche con rapidez un lanzamiento. Los artistas deben permanecer activos constantemente para interactuar con el gusto de su audiencia. La novel banda BioShaft, a pesar de haber colocado su álbum debut *Lines in the dark* (2012) a la venta en la plataforma digital ichamo.com y sacar un tiraje limitado en físico, al final decidió ponerlo en descarga gratuita igual que su *Acoustic live session* (2013). Henry Ollarves, cantante y bajista de esta banda, opina:

> Regalar la música no es exactamente en lo que mis creencias se basan. Pienso que la gente debería comprar la música, porque es algo valioso. Si bien no debería ser cara, debería ser pagada, porque significa una gran inversión, además de mantener al artista enfocado y produciendo más música. Sin embargo, las leyes del mercado actual y la forma en que la gente vive han obligado a muchos artistas a regalar su música, y obtener sus recursos de los conciertos. Esto no necesariamente significa un retroceso, pero sí ha hecho la vida del músico un poco más difícil, en especial el músico independiente que, si no cuenta con un buen equipo de trabajo y mucha determinación, se termina hundiendo en la apatía.

Alberto Cabello hace algunas precisiones útiles acerca de la gratuidad y la exposición del artista:

> El término «música gratis» es muy amplio, aunque no lo parezca. Por ejemplo, no considero gratis si puedes bajar una canción a cambio de un *email* o un tuit, o escuchar gratis un *streaming* a cambio de estadísticas o anuncios. El escucha no paga con dinero, pero esto no lo hace gratis, es a cambio de otros valores que algunas veces se traducen, o ayudan a traducir, en ingresos. Si un artista nuevo necesita probar, comprobar, recibir realimentación, creo que ciento por ciento gratis es bueno para empezar a probar las aguas. Pero, si se hace en plataformas populares como SoundCloud y YouTube, siempre se puede obtener información de quien escucha. Esa información no se podía obtener sin pagar una fortuna en investigaciones de mercado.

Luis Irán, guitarrista y cantante de Los Paranoias que lanzó bajo su sello Macca Records su quinto álbum *Que se activen las alarmas* (2013) de forma gratuita con un tiraje significativo en físico para venderlo en los *shows*, aporta una perspectiva de mercadeo.

> Colocar la música para su descarga gratuita no significa necesariamente que no verás ningún tipo de retorno a la inversión de todo el proceso de grabación y manufactura. Significa también la posibilidad de aumentar la convocatoria y conseguir más y mejores contrataciones. También abre la posibilidad hacia un aspecto del mercadeo musical en el cual el disco se convierte en *merchandising* junto a materiales como franelas, chapas, *stickers*. Sin embargo, esto requiere trabajo constante, moverla, tocar, promocionar tu material.

Durante 2013 la compañía de refrescos Pepsi lanzó una serie de discos de artistas como Cuarto Poder, Famasloop, Guaco, La Vida Bohéme, Los Mesoneros, Rafael «el Pollo» Brito, San Luis, Servando y Florentino y Víctor Drija. Todos ellos venían en latas en las que la marca le estaba pagando por usar su contenido musical. Fue una manera de monetizar el esfuerzo inicial de grabación, mezcla y masterización. Bien decía Goitia: se está sacrificando la calidad auditiva, porque la compresión del MP3 hace que el consumidor esté más pendiente del contenido que de obtener un valor de audio conveniente. Pero ese es otro tema.

Aprovechar el cambio tecnológico

Para bien o para mal, según como se mire, exponer la música a cambio de dinero, información, preferencias en Facebook, seguidores en Twitter o adhesión a una marca que ayude a generar un ingreso extra va a depender del artista. El Catire Torres comenta:

> Lo que sí hay que tener cuidado es en ser realista con tus acciones. Si tu plan es convertirte en una gran estrella multinacional y girar por el mundo, dudo mucho que ese sea el modelo de negocio adecuado. Si tu plan es ser un artista *indie* y no convertirte en una gran estrella, regala el disco y pon en marcha el plan de negocio que te parezca. Solo ten claro dónde estás parado y conoce las posibles limitaciones de tu modelo. Según la IFPI [siglas en inglés de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica], hasta el sol de hoy no ha existido ningún *major artist* que no haya logrado ese estatus gracias a la venta de grabaciones de su música. Quizá la tecnología esté cambiando todo esto, pero es bueno también pensar que quizás no.

A falta de un canal de distribución que les asegure tener su disco en las tiendas nacionales, limitándose a las pocas independientes que quedan, muchos músicos apelan a colgarlo en la red

Quizá el problema de fondo es que en un mar de oportunidades como internet, en el que tantos artistas esperan ser descubiertos, reclaman atención y sueñan con una marca que los tome en cuenta, es necesario entender que la estrategia debe estar respaldada por un trabajo en equipo. Todos los días hay material nuevo en la red para su descarga gratuita, lo que falla es el enfoque promocional, el plan de ataque. La gran mayoría se queda en el lanzamiento y no obtiene la atención necesaria.

Preocuparse por la promoción, regalar *stickers* con la dirección donde se puede bajar el disco, crear una *mailing list* que llegue a las radios y medios impresos conservadores, consolidar una base de datos de fans, mantener esa interactividad con aquellos que se han enganchado a la propuesta, todo esto sirve de difusión alternativa cuando se deja el material gratuito. A partir de ahí se debe medir la rentabilidad del artista.

Este modelo y su alcance como herramienta está llegando a una audiencia bastante leal y cautiva. Pero siempre se corre el riesgo del rechazo, que tiene que ver con la calidad de la música. Al final, la crítica mordaz será la apatía del consumidor por el trabajo final. Eso sí duele.

No todo es tan malo. El problema ya no es grabar y tener el disco a la mano. La tecnología lo ha hecho fácil. El dilema consiste en cómo convencer al resto y ser creativo en el intento. Captar la atención es la premisa y no dejarla escapar, expandir la música por esta vía hasta que llegue a la forma convencional y se masifique. Allí está el reto.

JUNTOS HACEMOS LA DIFERENCIA

sociounicef

programa de responsabilidad social individual

Al convertirte en **sociounicef** puedes donar de forma periódica, sencilla y segura.

De esta manera contribuyes con iniciativas que promueven el buen trato y previenen toda forma de violencia, maltrato, abuso o discriminación hacia niños, niñas y adolescentes.

HAZTE SOCIO HOY MISMO

- Visita **sociosunicef.org.ve** y conoce los beneficios de nuestro programa de afinidad o llámanos al **0212-284.05.11** y con gusto te atenderemos.

¡Gracias por unirte por la niñez!

unicef

únete por la niñez

RIF. G-20004554-0

© UNICEF/VE10/La Olla Común

El diseño en un contexto de escasez

Stefan Gzyl

Arquitecto y profesor de la Universidad Central de Venezuela

La definición más elemental de diseñar —la que se enseña a los estudiantes en su primer día de clase— es «pensar antes de hacer». Con ello se aspira a que quien se inicia en el estudio de la disciplina comience a tomar conciencia de las implicaciones de sus decisiones y escogencias. Para el diseñador, todo es objeto de diseño: desde el trazado de una ciudad hasta la ubicación de un tomacorriente en una pared. Según el arquitecto Amos Rapoport («On the nature of design», *Practices*, 3-4, 1995: 33), diseño es «cualquier modificación intencionada a la faz de la tierra». Esta definición es mucho más ambiciosa, por cuanto reconoce el papel del diseño en dar forma al mundo de las cosas humanas, al «paisaje cultural». La primera tarea del diseñador, continúa Rapoport, consiste en identificar el problema, luego resolverlo. Así, se podrá hablar de buen o mal diseño en la medida en que un problema haya sido bien o mal resuelto; pero, más importante aún, en la medida en que haya sido bien o mal definido.

La aptitud para identificar el problema es, precisamente, la cualidad más valiosa de un diseñador y de ella proviene su posibilidad real de contribuir tanto a la profesión como a la sociedad en general. Es una capacidad de cuestionamiento que resulta de una suerte de inconformidad con el mundo como algo dado e invariable; un descontento productivo que entiende el actuar sobre la realidad como una oportunidad para cambiarla.

Un buen diseño resultará siempre de la observación crítica de la realidad, de hacer las preguntas pertinentes, responderlas efectivamente y producir una «modificación» positiva en el mundo. Dado que el diseño es tanto un acto como un producto culturalmente específico, es posible preguntar no solo qué es un buen diseño sino qué es un buen diseño, por ejemplo, en un contexto como el de la Venezuela del presente. Si el buen diseño parte de cuestionar asertivamente la realidad, ¿cuáles son las preguntas pertinentes que deben hacerse al operar en un contexto de escasez? Más allá de ciertos criterios de calidad universalmente verificables, ¿existen parámetros específicos para evaluar un buen diseño en un contexto particular?

En contextos de escasez —caracterizados por limitaciones técnicas y materiales, posibilidades económicas reducidas y problemas elementales e inmediatos— las preguntas que preceden al «hacer» deben pasar por un filtro muy fino. ¿Cómo hacer un uso efectivo de recursos limitados? ¿Cómo lograr el mayor impacto al mínimo costo? ¿Cómo eliminar todo lo superfluo para producir una respuesta lo más directa posible? Igualmente, los parámetros de evaluación deben desplazarse hacia un terreno donde la calidad resida en el empleo del diseño como una herramienta para el mejoramiento sustancial del estándar de vida de sus destinatarios. Existen innumerables ejemplos que ilustran este punto.

El sistema de enfriamiento *pot-in-pot* fue ideado por Mohammed Bah Abba e implementado en las comunidades rurales del norte de Nigeria, para las cuales la agricultura es el principal medio de subsistencia. El problema concreto en ese caso era el calor del desierto, que acortaba notablemente la frescura de los alimentos. Al no contar con medios de refrigeración modernos, la vida de estas comunidades giraba en torno al problema de cosechar, transportar y vender sus productos antes de que se pudrieran. A partir de técnicas tradicionales de alfarería y del principio de enfriamiento por evaporación, Abba ideó un sistema de refrigeración consistente en un pote dentro de otro, y el espacio intermedio se llenaba con arena húmeda. El agua, al evaporarse de la superficie del pote exterior, hacía descender la temperatura del pote interior, lo que permitía preservar la frescura del contenido por más tiempo. Además de reducir el riesgo de enfermedades, el proyecto *pot-in-pot* reactivó rápidamente la actividad alfarera en la región (en los primeros cinco años se produjeron más de 100.000 potes) y brindó a la población un incremento de ingresos que se tradujo en un mayor intercambio económico y en tiempo excedente que pudo ser invertido en educación.

En contextos de escasez, el verdadero valor del diseño está en ser una herramienta para el desarrollo

Otro ejemplo de una respuesta directa, efectiva y económicamente asequible es el sistema de transporte de agua Q-drum, inventado por el arquitecto sudafricano Hans Hendrikse en la década de los noventa. Consiste en un tambor cilíndrico dentro del cual el líquido puede ser arrastrado gracias a una perforación en el centro del tambor, por la cual se hace pasar una cuerda. El Q-drum permite trasladar mayores cantidades de agua (en un cilindro se pueden arrastrar hasta setenta litros, mientras que sobre los hombros se llevan alrededor de diez), reducir la frecuencia de viajes hasta la fuente y disminuir el riesgo de daños al cuerpo de quienes la transportan.

El chileno Alejandro Aravena y su firma Elemental han dado con una fórmula eficaz para enfrenar el problema de la vivienda de interés social, uno de los problemas más urgentes del mundo y al que la arquitectura, después de innumerables intentos fallidos, había finalmente despachado. El proyecto piloto, ejecutado en 2001, enfrentó el reto de reubicar 93 familias a un costo de 7.500 dólares por casa. Luego de concluir que por esa suma solo podían construirse 93 casas malas, decidieron construir 93 medias-casas buenas y dejar que cada familia completara su vivienda según sus posibilidades. El éxito del proyecto se ha basado en el uso de la prefabricación en concreto armado para construir con rapidez las partes más complejas de cada vivienda, dejando la libertad al destinatario final de individualizar el resto mediante una infraestructura efectivamente diseñada. La fácil transferencia de la tecnología de prefabricación y su rapidez de ejecución han permitido la reproducción de este modelo en distintos lugares del mundo y a grandes escalas.

El trabajo del diseñador comienza y termina en la realidad. Su actividad profesional se funda en una mezcla de inconformidad y optimismo, entendiendo que el mundo no es algo predeterminado y que el actuar sobre él es una oportunidad para mejorarlo. El «pensar» que precede al «hacer» requiere una aguda capacidad de observación e interrogación, y una conciencia de la importancia del quehacer en un contexto determinado. En contextos de escasez, el verdadero valor del diseño está en ser una herramienta para el desarrollo.

Mercadeo B2B en internet: ¿por dónde empezar?

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

La sigla B2B, abreviatura de la expresión inglesa *business to business* (negocio a negocio), fue empleada originalmente para identificar el comercio electrónico realizado entre empresas y ahora se aplica también al mercadeo. A pesar de que el comercio electrónico B2C (*business to consumer*, empresa a consumidor) se lleva los grandes titulares, las transacciones realizadas entre empresas abarcan la mayor proporción del comercio electrónico total. En el caso del mercadeo y la publicidad digital, las campañas más emblemáticas están dirigidas a captar la atención de los consumidores finales (B2C). Muchas empresas que venden a otras empresas están rezagadas en materia de mercadeo interactivo, lo que se ha hecho más evidente con el auge de los medios sociales. Es muy frecuente, en eventos de negocios y medios electrónicos, la pregunta: ¿cómo sacar provecho de las redes sociales cuando se vende a otras compañías?

La respuesta es que las empresas que atienden a otras empresas, en el llamado mercado B2B, también pueden emplear los medios digitales para lograr sus objetivos de informar, persuadir y fidelizar a sus clientes, mediante la publicidad interactiva o los medios sociales. No solamente pueden utilizar tales medios, sino que deben hacerlo o la brecha se convertirá en una desventaja competitiva.

Una encuesta realizada por la publicación *BtoB Magazine* entre ejecutivos de mercadeo B2B en Estados Unidos, y citada por emarketer (*Emerging trends in social marketing*, abril 2012), muestra cómo ha crecido el entusiasmo por los medios sociales en este segmento. La proporción de entrevistados que declara que su empresa está muy activa en los medios sociales fue 32 por ciento para el año 2012, y se espera que aumente a 47 por ciento para el año 2014.

Un estudio global realizado por Social Media Examiner (*Social media marketing industry report*, mayo 2013) entre ejecutivos de mercadeo de las empresas (B2C y B2B) encontró que los principales beneficios de los medios sociales para las empresas son incrementar la exposición de la marca (89 por ciento), incrementar el tráfico en el sitio de internet (75), obtener información del mercado (69), desarrollar clientes leales (65) y obtener clientes potenciales (61). Un 45 por ciento mencionó que permitían incrementar las ventas.

Estudios similares realizados por Tendencias Digitales y Venamcham han mostrado también cómo han acogido los medios sociales las empresas en Venezuela, y sus objetivos son muy similares a los que declaran las empresas en el ámbito global. Sin embargo, una investigación global realizada por Ascend2 y Reserch Underwriters (*Landing page optimization*, agosto 2013), al comparar los objetivos de las empresas B2B con las que se orientan al mercado B2C, encontró que las primeras ponen mayor énfasis en la identificación de clientes potenciales, mientras que las empresas orientadas al consumidor final se interesan más en la conversión en ventas por intermedio del sitio de internet. Esto revela una diferencia con las empresas venezolanas, en las que el comercio electrónico está menos desarrollado y en esta etapa los principales objetivos se centran en el conocimiento de la marca, la fidelización de los clientes y la investigación de mercados.

Las empresas que atienden a otras empresas, en el llamado mercado B2B, también pueden emplear los medios digitales para lograr sus objetivos de informar, persuadir y fidelizar a sus clientes, mediante la publicidad interactiva o los medios sociales

Definitivamente hay diferencias entre el mercadeo B2B y el B2C que conviene conocer. Hay tres consideraciones importantes al iniciar el mercadeo B2B.

1. Empresas o personas

El mercado B2B está orientado a empresas, pero las compañías están integradas por personas. Esto significa que para llegar a las empresas debe llegarse primero a los individuos. Una gran diferencia con el mercadeo B2C es que el proceso de decisión en las empresas es más complejo e incluye a diferentes personas con diversos papeles, tales como iniciar, influir, vetar, decidir y usar, por mencionar algunos. Muchas empresas dirigen su mercadeo, generalmente con estrategias diferenciadas, tanto a los decisores (gerentes generales, gerentes de finanzas) como a los técnicos que influyen en la decisión y muchas veces ejercen poder de veto (gerentes de operaciones, gerentes de tecnología). Es clave entender que la empresa no es un individuo y el mercadeo B2B exige conocer a los diversos actores.

2. Proceso de decisión de compra en la categoría

Antes de diseñar una estrategia de mercadeo interactivo dirigido a otras empresas hay que conocer bien la categoría de negocios en la que se compite. Al conocer la categoría y la forma como se toman las decisiones de compra se entenderán mejor las necesidades de información de los diversos actores que participan en el proceso y cómo interactúa cada uno con las marcas. Algunas preguntas pertinentes son dónde encuentran los ejecutivos la información para decidir la compra y, más aún, qué tipo de información es considerada en la decisión final. Es clave conocer el proceso de decisión de compra en la categoría y los medios relevantes en ese proceso (impresos, eventos, interactivos); incluso también la influencia de otras personas, de manera directa o por los medios sociales.

3. Papel de los medios interactivos

La creciente penetración de internet en las empresas hace obligatorio usar los medios electrónicos en el mercadeo B2B. El tradicional argumento de que no hay masa crítica en internet perdió vigencia. La tarea consiste en identificar los medios electrónicos (especializados en la categoría de negocios) empleados por quienes participan en el proceso de decisión de compra: ¿hasta qué punto son utilizados los buscadores para encontrar información relevante y mediante cuáles medios sociales se relacionan los profesionales del

sector? El propósito no es estar en internet por estar, sino identificar los medios requeridos para cumplir objetivos de negocio. No deben confundirse los medios propios (sitio en la red y aplicaciones nativas móviles) con los medios pagados (sitios donde se publican avisos publicitarios) y los medios ganados (medios sociales donde participa la marca). Cada uno de estos medios puede apoyar a la empresa en mayor o menor medida, dependiendo de sus objetivos, la categoría y la audiencia. Es clave identificar los medios interactivos relevantes para la categoría que permitan cumplir los objetivos de negocio (informar, persuadir, fidelizar).

Hay diversas formas de participar en el mercadeo interactivo B2B.

- *Banners* en sitios de internet. Tener presencia en un sitio visitado por quienes toman decisiones siempre será favorable al conocimiento y la consideración de la marca. Los *banners* son útiles, también, para promover boletines electrónicos, *webinars* y *white papers*.
- Boletines electrónicos. Mantener una base de datos de clientes actuales y potenciales (y comunicarse con ellos de manera regular) permitirá mantener presente la marca. Es útil para fidelizar a los clientes actuales y también para obtener una respuesta directa de clientes potenciales.
- *Webinars* y *white papers*. En algunos sectores B2B es clave posicionarse como un experto en la categoría y los *webinar* (presentaciones en internet en tiempo real o contra demanda) y los *white papers* (artículos escritos por especialistas de la empresa y descargables en formato pdf) son mecanismos idóneos para tal fin. En la mayoría de los casos también permiten obtener bases de datos de prospectos, porque se exige un registro.
- Medios sociales. Si bien todos los medios sociales son susceptibles de ser utilizados para el mercadeo B2B, algunos son más apropiados para audiencias profesionales; por ejemplo, LinkedIn permite establecer contacto con clientes actuales y potenciales, difundir información de la empresa entre la red de contactos, publicar ofertas de empleo, crear grupos para discutir temas de interés. Los videos publicados en YouTube también pueden ser una excelente forma de posicionarse como experto mediante la creación de contenidos especializados, con el beneficio adicional del potencial viral de este tipo de contenidos.

LinkedIn y YouTube son solamente dos ejemplos de medios sociales para el mercadeo B2B, pero las posibilidades son muchas. Lo importante es definir los objetivos, las necesidades de la audiencia y el tipo de contenidos que la empresa puede desarrollar para satisfacer esas necesidades y contribuir al proceso de decisión de los clientes actuales y potenciales.

Los medios electrónicos y, especialmente, los medios sociales no son exclusivos del mercadeo a los consumidores (B2C). También las empresas que venden a otras empresas deben incorporarlos en su mercadeo y sacar provecho de ellos.

ene ecosistema nacional de emprendimiento

Somos una red de instituciones, personas, empresas y redes, al servicio de los emprendedores venezolanos.

Te ofrecemos información, conexión y participación.

Te proponemos conversar, cooperar y construir una Venezuela emprendedora.

Incorpórate y participa.

EneVenezuela @eneVenezuela EneVenezuela

www.enevenezuela.org

El regreso de los *gadgets*

Nidal Barake

Director de Tedexis

Un *gadget* —palabra inglesa que podría traducirse como «artilugio»— no es otra cosa que una pequeña máquina o dispositivo con una funcionalidad particular, generalmente asociada con algo novedoso.

Desde los inicios de la era de la electrónica, el ser humano se ha visto fascinado por el uso de dispositivos que aprovechan esta tecnología. Aunque seguramente había quien se entusiasmara con el más reciente modelo de telescopio o algún nuevo modelo de reloj de bolsillo, no cabe duda de que la nueva tecnología ha traído consigo avances importantes en el desarrollo y uso de artilugios.

La industria móvil ha sido protagonista en la evolución de tales dispositivos, pues ha traído una serie de nuevas funcionalidades a la palma de la mano. Desde hace unos años, la evolución de esta industria se había centrado en el desarrollo de aplicaciones y la infraestructura adecuada para ofrecer una plataforma sólida de comunicaciones. Existe una variedad de iniciativas que hacen uso efectivo de los avances en movilidad. Dos de los dispositivos más interesantes, que van a tener mayor impacto en la cotidianidad, son los llamados relojes inteligentes (*smart watches*) y los anteojos conectados, con Google Glass como principal exponente.

En el campo de los relojes inteligentes, aunque es un segmento relativamente joven, la tecnología (conectividad y desarrollo de aplicaciones, entre otras áreas) está algo madura y existen actores importantes que han irrumpido satisfactoriamente en el mercado. Tal vez el que ha incursionado con mayor fuerza es Pebble, cuyo enfoque no es ofrecer una solución independiente sino integrada con el teléfono inteligente para desplegar información relevante e interactuar con diversas aplicaciones. Según promete Pebble, el usuario puede interactuar de manera muy sencilla con aplicaciones para hacer seguimiento deportivo; por ejemplo, medir su desempeño mientras corre o monta bicicleta. Pebble también permite manejar música, obtener notificaciones de diversas aplicaciones y controlar otras. La marca Martian, que ha desarrollado un modelo algo más formal, permite integrarse a aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp o Line, y una muy buena integración con comandos de voz.

Otras marcas que han hecho avances importantes son i'm Watch (combina muy bien la funcionalidad con buen diseño y usabilidad), ConnecteDevice Cookoo (ofrece un dispositivo sencillo con funcionalidades básicas) y Sony con su modelo SW2. Si bien estas empresas innovadoras han sido pioneras en este segmento, principalmente integradas con dispositivos Android, los grandes nombres de la industria tecnológica tienen ya sus proyectos en marcha. Marcas como Apple, Google y Samsung sorprenderán muy pronto con importantes anuncios en esta materia.

Dos de los dispositivos más interesantes, que van a tener mayor impacto en la cotidianidad, son los llamados relojes inteligentes (*smart watches*) y los anteojos conectados, con Google Glass como principal exponente

Google Glass se encuentra en una etapa temprana, en comparación con los desarrollos en relojes inteligentes, en parte porque los desafíos técnicos y de usabilidad son mucho mayores. Google Glass es un dispositivo que se utiliza como un simple par de anteojos, con una pantalla óptica miniatura que muestra información proveniente de diversas aplicaciones y permite utilizar comandos de voz para operarlas. Si bien aparenta ser un dispositivo del futuro, se encuentra en funcionamiento y al alcance de un grupo de prueba que está utilizándolo de forma cotidiana. Además, varios desarrolladores de aplicaciones han aventurado versiones para Google Glass, con resultados muy interesantes. Por ejemplo, Strava, una aplicación para corredores y ciclistas, permite medir las principales variables de cada carrera, ver el progreso en tiempo real y compartir los resultados. All the Cooks, una aplicación de cocina, permite seguir la receta sin necesidad de lavarse las manos y voltear a ver el libro (o iPad) para verificar la cantidad de azúcar que se debe agregar.

El impacto que puede tener Google Glass en la calidad de vida va más allá de las simples aplicaciones de entretenimiento para abarcar ámbitos de la vida como la salud. Por ejemplo, recientemente se realizó una operación de cirugía de pie en India, supervisada desde Estados Unidos y transmitida en vivo por internet.

Otro cambio que va a introducir Google Glass es la posibilidad de llevar las funcionalidades de realidad aumentada a un siguiente nivel; por ejemplo, seguir direcciones en tiempo real mientras camina, monta bicicleta o incluso maneja un vehículo, al mismo tiempo que reciben indicaciones frente a sus ojos. Del mismo modo, las posibilidades son infinitas e inimaginables cuando se exploran los usos y las aplicaciones en juegos en línea o manejo de mapas. Google Glass se encuentra en pruebas reales y en manos de un grupo de usuarios que están interactuando con el dispositivo y con diversas aplicaciones. Se espera que muy pronto esté accesible de modo comercial.

El advenimiento de estas nuevas tecnologías no hace sino potenciar los desarrollos de los últimos años. La evolución de las aplicaciones, los servicios de geolocalización y la capacidad para estar siempre conectados son algunos de los avances que han hecho posible la llegada de artilugios como relojes inteligentes y anteojos conectados. Para muchos expertos, estos son los primeros pasos para que en muy poco tiempo comience a utilizarse de manera cotidiana lo que llaman «ropa inteligente»: camisas que midan el ritmo cardíaco, zapatos que registran la velocidad y la distancia, o sombreros que regulen la temperatura y la cantidad de luz. Dejará de ser un asunto de ciencia ficción el hecho de incorporar al cuerpo dispositivos microscópicos que permitan a las personas estar conectadas e interactuar con diferentes aplicaciones en la nube y con un entorno donde lo real y lo digital se entrelazan y realimentan. Pero, por lo pronto, ya podemos utilizar nuestro reloj al mejor estilo de Dick Tracy.

Los nativos digitales: radiografía de un mito

Yimmi Castillo

Publicista y mercadólogo, especialista en contenidos digitales

Todos les temen. Los profetas del desastre predicen que llegarán para adueñarse de todo. Poseen superpoderes, entienden las cosas de forma diferente del resto y crecen más rápido que cualquier otro ser humano. Los reconocerán por la marca que llevan en la cabeza: una combinación extraña de «ceros» y «unos». Son los pueblos originarios del código binario. Son los nativos digitales.

Los «expertos» —seguidores de los postulados de Marc Prensky, creador de las expresiones «nativo digital» e «inmigrante digital»— asustaban a los inmigrantes digitales predicándoles que eran una raza débil, sin más remedio que sentarse a ver cómo los nativos les arrebatarían los puestos de trabajo y las posiciones de poder. Sin embargo, hay salones de clases repletos de supuestos miembros de esta secta futurista, que no tienen idea de lo que es un correo electrónico o las bondades de un teléfono inteligente. Incluso hay niños a quienes hay que explicarles cómo funciona Google o acompañarles a abrir su perfil en Facebook. ¿No se suponía que ellos iban a enseñar a los adultos?

En «El homo sapiens digital», fechado en 2009, Prensky se retracta de sus afirmaciones sobre nativos e inmigrantes digitales. Curiosamente, es un documento que se cita poco, incluso es obviado descaradamente cuando se habla del tema. En él Prensky recomienda abandonar las expresiones que puso de moda y utilizar la de «sabiduría digital».

No solo Prensky ha estado preocupado por la distancia de las generaciones con respecto a la tecnología. En 2011, David White y Alison Le Cornu publicaron un trabajo titulado «Visitantes y residentes: una nueva tipología para el usuario digital» en el que dibujaban un esquema más sencillo, pero muy lógico, en respuesta a las tesis de Prensky. White y Le Cornu hablan de residentes y visitantes digitales: los primeros viven prácticamente conectados y ven internet como un «lugar», mientras que los visitantes se conectan esporádicamente y ven la red como una «herramienta». Añaden que su tipología debe verse «como un proceso continuo y no como una oposición binaria».

White y Le Cornu no atribuyen poderes divinos a las nuevas generaciones, sino que relacionan las habilidades para manejar la tecnología con su cercanía a la vida cotidiana. Probablemente, los «nativos digitales» de África explotados para extraer coltán son buenos ejemplos de las distintas aproximaciones de una misma generación a la tecnología.

La llamada Web 2.0 pone más énfasis en el rescate de valores fundamentales de la comunicación —conversación, interacción e intercambio libre de contenidos— que en aparatos y adminículos tecnológicos. La Web 2.0 se refiere a contenidos más que a herramientas, a mensajes más que a medios, y para conversar las personas están igualmente preparadas, al menos biológicamente.

La tecnología avanza al mismo ritmo de la sociedad, advirtió Castells. La visión de mercadeo con respecto a ella debe ser flexible, para adaptarla a la evolución de la sociedad, pero debe ser coherente con su objetivo primordialmente comunicacional. La conversación es lo básico en comunicación digital. Como dice el cantante Canserbero: «Lo básico no es falta de evolución, sino lo elemental».

Las herramientas, a medida que avanza la tecnología, se convierten en extensiones de las capacidades naturales. La hipervinculación forma parte de la lógica del pensamiento humano. Las pantallas táctiles parten de lógicas humanas. ¿Quién no ve lógico ampliar o reducir un elemento con las manos sobre una pantalla? ¡Es lo que se hace con los objetos físicos! Eso tiene un nombre: usabilidad, adaptar el diseño de forma tal que sea natural y fácil de usar.

Abundan videos en la red que supuestamente «comprueban» el mito de los nativos digitales, al mostrar la facilidad con que algunos infantes usan las herramientas modernas. Sin embargo, esos videos muestran, en realidad, la comprobación de paradigmas del desarrollo descritos por Piaget, de vieja data pero vigentes.

Es necesario que los asesores en comunicación y mercadeo digital estén alertas ante tesis y expresiones que contribuyen poco a la adopción de lo digital. Cualquier término que asuste a los clientes es negativo. Por eso es recomendable abandonar la expresión «nativos digitales», para alejar el miedo generacional a la herramienta. La revolución binaria que describe Antonio Pasquali no está hecha para individuos superdotados, pero sí dota a las personas para hacer mejor las cosas que han estado haciendo desde siempre con la comunicación. Unas supuestas tesis apocalípticas no pueden cerrar la puerta al avance de cosas que igualmente van a suceder. En internet caben todos.

INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ

Ediciones IESA

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

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

Vladimir «el rojo» contra Seth «el gurú»: las marcas ganan el primer asalto

José Luis Saavedra

Profesor de mercadeo y *branding* @capitaldemarca

En esta esquina, de uniforme rojo, calvo y blandiendo el puño en alto; con una técnica dialéctica depurada durante más de cien años de combate y un poderoso gancho de izquierda, se encuentra Vladimiiiiiiiiiir «el rojo». En la otra esquina, de uniforme y lentes amarillos, calvo y sonriente; con una técnica de mercadeo de visualizaciones de vaca púrpura y rápidos movimientos de posicionamiento, tenemos a Seeeeeeeeeeth «el gurú». El ganador se lleva el título de la máxima categoría: la psique del venezolano y sus razones para comprar.

El arranque

Vladimir avanza con fuerza, haciendo gala de su técnica. Su estrategia, adelantada en las innumerables ruedas de prensa y entrevistas previas, es clara y precisa: comprar es un asunto de precio, nada más. Por ello, todo se reduce a minimizar la defensa de su adversario en su zona vital: su centro de costos, sus dólares. Allí converge su ofensiva. Sus golpes no dejan de sucederse en una mecánica practicada por más de un siglo: un producto, el que sea, vale lo que cuesta producirlo (o importarlo) más una pequeña plusvalía que debe ser ajustada y controlada.

Mientras los *jabs* de izquierda arremeten contra el margen de ganancia de su oponente, Vladimir rápidamente conecta la zona media, los costos, con una seguidilla de impactos en un combate cuerpo a cuerpo. Revisiones conjuntas de Seniat, Indepabis, IVSS, Inces, Insapcel y Sencamer llevan al contrincante contra las cuerdas. Es allí donde Vladimir pega como un martillo. Al verificar la fuente de los dólares, no da respiro. Si fue Cadivi, la tasación debe ser a dólar preferencial, sin mediar argumentos. El costo de reposición, otrora buen movimiento de defensa, fue calificado de *doping*. Pero, si la fuente tuvo un origen negro, la izquierda demoledora hace estragos con la ley de ilícitos cambiarios. Las rodillas flaquean hasta que el contrincante besa la lona.

Llamado a la calma

Vladimir se va a su esquina brazos en alto y arenga ante las pantallas de televisión a sus seguidores a vaciar los anaqueles de productos a precios justos, porque un producto es solo un bien y nada más. El resto es usura.

Mientras tanto el *referee* hace el conteo. Con los primeros decomisos no hubo movimientos. Al llegar al treinta por ciento de descuento, hay reacción. Al cuarenta por ciento se levanta a duras penas y al cincuenta por ciento se pone de pie.

El combate se reanuda, con un público metido de lleno en la contienda. Los más entusiastas suben al cuadrilátero, a tomar lo que puedan sin control. Se detiene la pelea y el mismo Vladimir llama a la cordura y la tranquilidad. Se acordona el área por seguridad. Todos pueden participar de los precios justos; eso sí, en orden y en su cola. Mientras, el contrincante aprovecha para recuperar el aliento.

Se reinicia la acción. Vladimir, a sabiendas de la tensa calma, no ataca con la misma intensidad que al inicio. Ahora es Seth quien ataca sus flancos, colocando todo su inventario a la disposición y demostrando que, en gran medida, los precios tenían costos encarecidos, no por usura, sino por una inflación galopante.

Cambio de ritmo

En un ajuste de estrategia, Vladimir cambia de rubro económico. Ahora va por juguetes, ropa y muebles. Seth absorbe el impacto, pero no es igual que al inicio. Los inventarios de marcas reconocidas se agotan y, con ellos, las colas merman. Aún hay bienes a precios justos, pero no hay marcas que comprar, solo productos.

Vladimir transpira copiosamente. La técnica es la misma, pero el efecto es mínimo. Seth se refuerza. Los inventarios que aún quedan dejan de quemarse rápidamente. De hecho, los productos con descuento empiezan a enfriarse y otros bienes, sin descuento o con rebajas mínimas (cinco por ciento), empiezan a facturarse. La ruptura de inventarios hace que las colas empiecen a abuchear.

Seth apela a las marcas posicionadas y ataca con combinaciones de logos, experiencia de usuario y garantía. Los abucheos se intensifican, no por la escasez sino por el tipo de escasez. No están las marcas de siempre. Solo hay productos. En sectores donde la ausencia de marcas fuertes impera, la izquierda falla en el blanco. Simplemente no hay colas.

Para el final Seth guarda su arma más poderosa, su 1-2 ensayado desde hace décadas: publicidad. No todos los comerciantes lo hacen, apenas un grupo se arriesga, y el efecto es devastador. En un entorno caótico, los avisos emergen como un faro. Y los consumidores vuelven a sus tiendas de confianza, no a comprar barato, sino a adquirir las marcas que desean. El cambio toma a Vladimir improvisto. Sin colas se pierde el efecto mediático inicial. La rodilla toca la lona y el árbitro empieza el conteo… Suena la campana salvadora.

Decisión dividida

Seth Godin —gurú del mercadeo y la publicidad— define las marcas y su valor en tres dimensiones. Todas se cumplieron en Venezuela.

1. «Una marca es el conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que cuentan en la decisión de un consumidor para elegir un producto o servicio sobre otro». Esto se cumplió. Luego de años de invertir en posicionamiento, cuando se cuestionó su valor frente al precio, las marcas salieron airosas.
2. «El valor de una marca no es más que la frecuencia con que los consumidores elijen las expectativas, los recuerdos, historias y relaciones de una marca, por encima de otras opciones». En un ambiente de descuentos generales, fueron los productos respaldados por poderosas marcas los que los consumidores corrieron a llevarse. Solo hubo espacio para productos a precios justos cuando las marcas desaparecieron.
3. «Si el consumidor no paga una prima, no selecciona o no la recomienda o la difunde, entonces no existe valor de la marca para esos consumidores». Y así sucedió. Una rebaja solo es atractiva para una marca reconocida, no para un genérico. En el sector mobiliario, al no existir posicionamientos claros de marcas, el cincuenta por ciento de descuento en el juego de cuarto es poco atractivo. En cambio, un descuento del 25 por ciento en un Panasonic no se puede desaprovechar.

Por ahora, las marcas salieron airosas, pero pagaron un alto precio: la escasez. ¿Qué depararán los próximos meses?.

Irma Bravo y sus artesanos promueven la moda en Venezuela

Abril García

Asistente del editor de *Debates IESA*

Jungle Chick es una línea de accesorios artesanales, de diseños contemporáneos y exóticos, con una variedad de aproximadamente 120 productos, entre pulseras, pendientes, collares, gargantillas, dijes, esclavas y anillos. Fue creada por la diseñadora venezolana Irma Bravo.

Irma Bravo creció en la península de Paraguaná, estado Falcón, y desde muy pequeña tuvo curiosidad por el mundo artístico. Mientras estudiaba arquitectura en la Universidad Simón Bolívar se interesó por el diseño de moda y empezó a prepararse para incursionar en este campo. Al graduarse se inscribió en el concurso Miss Venezuela: «Fue un paso importante, porque me permitió crear una red de personas vinculadas al negocio de la moda». Durante varios veranos viajó a Europa, principalmente a Francia, donde trabajó como modelo y cultivó su sensibilidad por la moda. Más adelante se mudó a Nueva York y se especializó en diseño de modas en la Escuela de Diseño Parsons. En paralelo con sus estudios trabajó como modelo de prueba (*fit model*) en la casa de moda Elie Tahari y al, graduarse, permaneció en la compañía con el cargo de diseñadora asistente. Al tercer año la ascendieron a diseñadora sénior. «La experiencia en Elie Tahari fue fenomenal. Me dio una visión y un aprendizaje íntegro del negocio, en lo que respecta tanto a producción como a ventas. Por mi trabajo tenía que visitar fábricas y viajar a París para inspirarme o a Los Ángeles para comprar nuevas ideas».

Pero Irma Bravo aspiraba a más. «Quería ser diseñadora, tener independencia en mi trabajo, flexibilidad de tiempo y de recursos para hacer lo que quisiera. Quería algo que se produjera en Venezuela». En sus años en Nueva York se dio cuenta de que cada país tiene algo que ofrecer al mundo de la moda. Así nació la idea de elaborar piezas con materiales y artesanos venezolanos. En 2007 seguía trabajando en Elie Tahari, pero medio turno, lo que le dejaba tiempo para investigar el mercado de la moda en Venezuela. En agosto de 2008 se instaló en Venezuela y comenzó a hacer contactos con artesanos y a evaluar materiales. «Al principio fue muy difícil regresar. Me costaba mucho dejar la vida en Nueva York, por lo que pasaba cuarenta por ciento del tiempo allá y el otro sesenta por ciento en Venezuela». Durante ese tiempo se mantuvo trabajando para Elie Tahari como consultora y, desde entonces, ha realizado diseños para distintas casas de moda: Michael Kors, Calvin Klein, Jason Wu, Rockwell Group, Sacco Carpet y Yerra Rugs. Sus creaciones han sido expuestas en revistas como *Harper's Bazaar*, *Vogue* y *WWD*.

En 2009 Irma Bravo vivía a tiempo completo en Venezuela. Entonces lanzó al mercado la marca Jungle Chick, gracias a sus ahorros y el apoyo de su familia. Para arrancar no necesitó mucho capital, pero siempre reinvirtió sus ganancias. «Aquí mucha gente piensa que tiene que tener un retorno inmediato, pero eso no ocurre en ninguna parte del mundo».

Irma Bravo: «Estamos en un buen momento de la moda venezolana. Hay excelente diseño y confección. Ojalá se fabriquen telas y otros materiales»

Su primer proveedor fue un artesano de la península de Paraguaná, y desde entonces ha logrado tejer una pequeña red de cinco artesanos independientes que viven en el estado Falcón y en Caracas, y que elaboran los productos a partir de los diseños de Irma Bravo y de los materiales suministrados por ella. Actualmente está en la búsqueda de artesanos en el delta del Orinoco, Villa de Cura, la Guajira, Calabozo y Barquisimeto.

Reconoce que trabajar con los artesanos tiene sus retos; en la mayoría de los casos, el primer lote de productos causa pérdidas. «Como los artesanos no creen que los pedidos serán continuos, hacen esos primeros lotes por salir del paso». De allí que haya sido necesario invertir tiempo y dinero en forjar relaciones fructíferas y de largo plazo. «Ahora estoy muy orgullosa de mi relación con ellos; además, han progresado. Los motivo para que mejoren como emprendedores, de manera que tengan su pequeña empresa».

Otros actores clave son los proveedores de materias primas, tales como cuero, acrílico, metales, madera y fibras naturales y sintéticas. Con ellos el reto es garantizar que le suministren regularmente la materia prima y puedan desarrollar otros materiales.

En las piezas de Jungle Chick están presentes cuatro elementos distintivos: materia prima nacional, trabajo con artesanos, cultura y naturaleza venezolanas como fuentes de inspiración, y diseño de Irma Bravo. La pasión por trabajar en Venezuela alimenta a Irma Bravo: «Tengo necesidad de hacer algo en Venezuela y exponer el talento de sus artesanos en el mundo. Cuando trabajaba fuera del país me di cuenta de que hace falta iniciativa para dar a conocer lo que tenemos, nuestra geografía y nuestra gente». No en vano sus piezas y colecciones tienen nombres como Salto Ángel, Mochima, Trinitarias, Cunaguaro, Orquídea, La Llovizna, Ave del Paraíso, Ávila o Flor Paracotos.

Las piezas se distribuyen en cuarenta puntos en todo el país y recibe pedidos de tiendas en Costa Rica, Miami, Líbano, México, España, Colombia y Panamá. Además, ha tenido exposiciones en Nueva York. Jungle Chick tiene un estudio en Caracas y, aunque hay personas que se encargan de las labores de mercadeo y ventas, Irma Bravo siente que emplea mucho tiempo como gerente, que quisiera dedicar a diseñar.

¿Cómo ve Irma Bravo el negocio de la moda en Venezuela? «Estamos en un buen momento de la moda venezolana. Hay excelente diseño y confección. Ojalá se fabriquen telas y otros materiales; si no, el negocio de la moda no es competitivo internacionalmente». Para ella, la clave para sobrellevar las dificultades y ser exitosa es la paciencia: «Mucha gente, si al año no ve resultados, renuncia». Por eso recomienda constancia: «La gente premia las marcas fuertes y sólidas».

La televisión se muda a la red

Luis Ernesto Blanco | Periodista digital y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello / @lblancor

La difusión de video en los hogares ha evolucionado de la señal abierta, pasando por el VCR y el cable, hasta la red. De los dos o tres canales existentes hasta mediados de los años ochenta, el público pasó a alquilar películas en Betamax o VHS. Luego, algunos compraron antenas parabólicas y los más pacientes esperaron la llegada de los canales por suscripción. Ahora comienza la conexión a internet.

La llegada de los televisores inteligentes (*smartTV*) a los hogares es el paso esperado en la evolución de estos aparatos. Durante la segunda mitad del siglo XX, el entretenimiento doméstico tuvo en la televisión el rey indiscutible, pero en el siglo XXI el «mago de la cara de vidrio», como lo llamó Eduardo Liendo, ha sido destronado por otras versiones también de cara ancha y plana: la computadora, la tableta y el televisor inteligente. Este último tiene más de computadora que de televisor y permite disfrutar, en proyecciones de cien pulgadas y más, de lo mejor del cable, la señal abierta y lo que ofrece internet.

Los nuevos artefactos ofrecen la posibilidad de ver televisión tradicional y cualquier dispositivo conectado. Tienen conexión a internet para usar buscadores o navegar directamente. Aquí se disparan las posibilidades, porque es posible acceder a la televisión «a la carta» que ofrecen los sitios de las distintas cadenas de televisión. En consecuencia, el número de canales es infinito. Además, la conexión directa con redes sociales permite comentar y compartir lo visto.

Nuevos gigantes

Un reporte divulgado por *The Wall Street Journal*, elaborado por la firma canadiense Sandvine, dedicada a evaluar el comportamiento del tráfico en internet, señala que el 53 por ciento de la descarga de datos proviene de servicios de video en línea. Pero en los años ochenta y noventa la historia era otra. Las familias alquilaban películas para verlas en casa. El predominio del Betamax y el VHS trajo la proliferación de clubes de videos y Blockbuster se volvió una referencia mundial para solucionar los fines de semana sin planes. En 1994 Viacom pagó 8.400 millones de dólares por la compañía. Al día de hoy está declarada en bancarrota y forma parte del pasado.

El informe de Sandvine revela que Netflix (www.netflix.com) lidera el tráfico de internet en Norteamérica, con 31,6 por ciento de «descarga continua» (*streaming*), seguido por YouTube con 18,6 por ciento. El negocio de Netflix es, en esencia, el mismo que el de Blockbuster solo que, a cambio de una cuota mensual, el usuario tiene derecho a consumir de forma ilimitada el contenido audiovisual presente en el catálogo en línea. El caso de YouTube es mucho más conocido. Su modelo de negocio se basa en la publicidad y diariamente se comparten millones de videos de todo tipo provenientes del mundo entero. En 2012 los espectadores consumieron 4.000 millones de horas de video cada mes y los principales 25 anunciantes gastaron en promedio 150 millones de dólares, según indicó Nikesh Arora, vicepresidente y director de negocio de Google.

Estos modelos no son las únicas opciones disponibles en la red para disfrutar videos. Las cadenas de televisión comienzan a generar contenido exclusivo para sus portales en internet. Canales de dramáticos, como HBO, o de deportes, como ESPN, ofrecen a sus suscriptores una programación especial en sus portales. Recientemente, el portal Amazon anunció el estreno de *Alpha House*, una serie sobre cuatro senadores protagonizada por John Goodman y Cynthia Nixon. También ofrecerá *Betas*, que trata sobre cuatro «tecnogenios» (*geeks*) que trabajan en Silicon Valley. Estas series no estarán disponibles para la televisión y solo podrán ser disfrutadas por los suscriptores de Amazon. Es un paso más en la evolución del video en línea, donde Netflix logró el éxito con *House of Cards*, un drama político protagonizado por Kevin Spacey y transmitido por su servicio de videos en línea. El programa fue nominado para un premio Emmy como mejor serie dramática.

El diario *El Universal* inauguró en noviembre de 2013 EUTV.net, el primer canal de televisión por internet de Venezuela, con una versión «en directo» y otra «por demanda»; es decir, el usuario puede ver el programa cuando lo desee. Además, la interacción con los espectadores es total (http://www.eluniversal.com/que-hay/131117/eutv-vanguardia-digital-imp). La posibilidad de transmitir en vivo, tal como ofrece EUTV.net, ya no es exclusiva de los canales comerciales. Los acontecimientos de cualquier lugar del mundo son transmitidos diariamente mediante plataformas como Livestream o Ustream creadas por cualquier usuario registrado.

La experiencia de ver televisión se hace cada vez más interactiva y se enriquece con las discusiones en las redes sociales

Al margen de la ley

Los derechos de autor y sus constantes violaciones en internet son temas frecuentes, cuando se habla de programas y películas. A pesar de todos los intentos

de protección que usan los sitios de descarga continua de video y de la persecución de las prácticas de piratería en los países desarrollados, las transgresiones no dejan de ocurrir. La empresa NetNames encontró que el contenido ilegal en internet creció casi 159 por ciento entre 2010 y 2012, y que 99,97 por ciento de los archivos compartidos en la red pública BitTorrent eran piratas.

Desde los tradicionales mecanismos «punto a punto» y los archivos *torrents* —con los que se produce intercambio directo de información, en cualquier formato, entre las computadoras interconectadas— hasta portales dedicados a la retransmisión de películas, series, competencias deportivas y programas de televisión sin pago de derecho de autor, las opciones para mantenerse al día con los programas favoritos forman parte de la cotidianidad de una red que cada vez es más audiovisual y cuyas fronteras con los medios tradicionales son cada vez más difusas.

Para el modelo de negocios de Blockbuster y los clubes de video fue imposible soportar la presión que produjeron la llegada de los alquileres de videos en línea y la piratería. En el primer caso, plataformas como Netflix (que ofrece una suscripción mensual por 7,95 dólares) y Amazon (con su servicio Instant Video que se incluye en el programa Prime Member de 79 dólares al año) ofrecen un catálogo prácticamente inagotable de películas, series, clásicos y hasta programas exclusivos. Para quienes no están dispuestos a pagar, hay opciones como http://www.sipeliculas.com/ o http://www.seriesyonkis.com/ que ofrecen catálogos gratis.

Contenido exclusivo

La apuesta es cada vez más producir contenido audiovisual exclusivo para usuarios de internet. Con las producciones de Netflix y Amazon todos saben que la cosa va en serio. En América Latina, HBO (http://www.hbomax.tv/) ofrece a sus suscriptores acceso a su programación desde cualquier plataforma. Lo mismo ocurre con ESPN Deportes y su canal ESPN Play (http://www.espnplay.com/). En Venezuela está la experiencia de *El Universal* con www.eutv.net y, en el plano político, Henrique Capriles ha intentado saltar el cerco informativo de los medios tradicionales con una señal generada mediante el servicio Livestream: http://capriles.tv.

Para todos los gustos

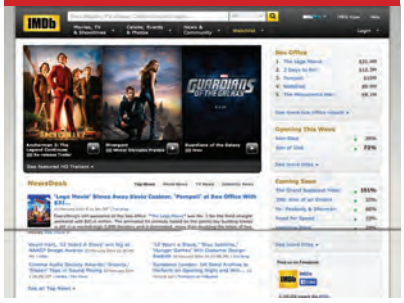
Una de las maravillas de las redes de descarga continua de video, como YouTube, es que contienen materiales para todos los gustos, razón por la cual cada vez roban más audiencia a la televisión tradicional. La estructura de «canales» en YouTube permite a una persona publicar videos que le interesen a una audiencia determinada, que se suscribirá a esos canales. Hoy, artistas, instituciones, deportistas, equipos, tienen canales propios en esta red social. También los tienen usuarios comunes y corrientes que han descubierto nichos muy especializados: reparaciones caseras, trucos de videojuegos, consejos de maquillaje, claves para aprender a tocar instrumentos, entre otros. Esos usuarios obtienen ingresos por la publicidad que YouTube incrusta en sus videos. Los más exitosos pueden obtener decenas de miles de dólares al mes.

Mejorar los conocimientos

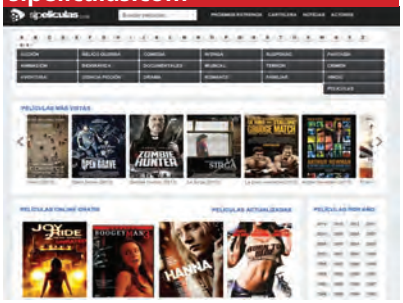
Los amantes de la televisión y el cine también pueden recurrir a la red. Por ejemplo, el portal IMDb (http://www.imdb.com/), afilado a Amazon, cuenta con la más amplia base de datos de películas, series y programas de televisión, así como de celebridades y toda su filmografía. Otra posibilidad es http://www.seriesweb.com, que tiene información en castellano. La experiencia de ver televisión se hace cada vez más interactiva y se enriquece con las discusiones en las redes sociales. Vía Twitter es posible mantenerse al día de lo que ocurre en el mundo del cine y la televisión; por ejemplo, por la cuenta de Imdb (@IMDb). Otras cuentas de interés y de origen venezolano son @CapsulaCinefila o @todocine.

espnplay.com

imdb.com



sipeliculas.com



hbomax.tv

seriesweb.com

Política contra gerencia: memorias de un hombre del petróleo

Gustavo Coronel: *El petróleo viene de la luna: una novela del petróleo venezolano*. Edición del autor. 2010.

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

En 1974 Venezuela vivía uno de los debates más grandes de su historia. Por lo que estaba en juego (nada menos que su destino como colectivo), solo es comparable con las disputas de la independencia y de la conquista; pero, por su amplitud (contada por el número de venezolanos participantes), ninguno había sido tan amplio hasta el momento (ni lo ha sido desde entonces).

Una sociedad alfabetizada, una democracia que aparentemente había vencido a todos sus enemigos, con buena parte del pueblo organizado en partidos políticos, con influyentes medios de difusión masiva, con una libertad de expresión que en general era respetada, permitía la participación de todos los sectores, incluyendo a la mayor parte de los que se declaraban antisistema. Estos hablaban desde sus curules en el Congreso, desde sus cátedras universitarias, lo hacían en la prensa, publicaban libros, incluso formaban parte de la amplísima comisión nombrada por el presidente Carlos Andrés Pérez para analizar la decisión que se avecinaba.

Después de sesenta años transformando cada ángulo de la vida venezolana, la industria petrolera estaba en vísperas de pasar a manos del Estado. Era, como anunciaba un libro que por aquella época gozaba de bastante atención, un asunto de vida o muerte (Arturo Uslar Pietri, *Petróleo de vida o muerte*, Caracas, Editorial Arte, 1966): nada menos que el porvenir del modelo de vida de Venezuela, su consumación definitiva como Estado-nación, la prueba de que la democracia podía hacer grandes cosas; de que, a pesar de todo, el venezolano no era un fiasco como pueblo.

Desde imágenes apocalípticas y admoniciones morales sobre lo que la riqueza petrolera podía hacerle al país (o ya le había hecho), hasta un nacionalismo capaz de impulsar esa unidad nacional por la que las élites venían pugnando desde la independencia, el petróleo había sido uno de los protagonistas centrales en el pensamiento y en las luchas políticas venezolanas del último siglo, al menos de ese «siglo XX corto» que en Venezuela va de 1936 a 1998. Tales luchas parecían coronarse con la nacionalización que finalmente se decreta en 1974 y entra en vigencia el 1 de enero del año siguiente.

Ante hechos de tal envergadura los técnicos de la industria petrolera sentían que algo debían decir. En efecto, su situación (lo que incluía un muy respetable temor por su destino profesional) parecía estar en cierta minusvalía. No es que no habían sido llamados a la discusión. Eso había ocurrido. Incluso el presidente Pérez y el general Rafael Alfonso Ravard, primer presidente de la estatal que asumió el control de las compañías concesionarias, fueron enfáticos en defender la meritocracia de los técnicos y expertos en el área. Pero, dentro del gran debate, estaban lejos de contar con los medios con los que los políticos, intelectuales y académicos influían en la opinión pública. Ante ellos, parecían unos convidados de piedra. Además, en el clima de exaltado nacionalismo del momento, sufrían la desventaja de llevar el sambenito de «agentes del imperialismo», «pitiyanquis», «defensores de los intereses foráneos», los herederos —peor, los herederos venezolanos, una especie de cipayos— de aquellos gringos de caqui y salacots que en las décadas de 1910 y 1920 encarnaban al imperialismo en los campos petroleros. El protagonismo que la izquierda había adquirido durante el debate no hizo sino abonar esta visión. Así las cosas, los que mejor conocían la industria eran los menos oídos en la discusión sobre la nacionalización, o al menos eso fue lo que concluyeron los empleados de las compañías cuando crearon la Agrupación de Orientación Petrolera (Agropet), cuya primera reunión tuvo lugar en el Hotel Tamanaco de Caracas el 27 de marzo de 1974.

Agropet anunciaba fisuras en el aparente consenso de la nacionalización, que entonces pasaron inadvertidas, pero que treinta años después, durante las huelgas petroleras y la crisis política de 2002-2003, demostraron ser el centro de las disputas por el control y los modelos de país que entonces se contraponían (y que en buena medida siguen haciéndolo). Tales fisuras dejaban ver las contradicciones entre dos formas de ver lo que era y lo que debía ser Venezuela.

La dicotomía aparente entre la gerencia y la política, entendida como cabildeo y pérdida de tiempo (al estilo de la «poca política y mucha administración» de Porfirio Díaz) entre los «gerentes» y los «burócratas» que durante la rebelión de los petroleros contra Hugo Chávez alcanzó su clímax, aunque venía incubándose casi desde los inicios de la industria, con la nacionalización empezó a revelarse en toda su gravedad. Políticos y gerentes no estarían enfrentados en una mesa de negociación: tendrían que arreglárselas para trabajar juntos. No fue fácil. Para los petroleros, las decisiones políticas, que no respondían necesariamente a criterios técnicos, representaban un inconveniente, una especie de abuso por parte de ignorantes con poder, de holgazanes incapaces de producir riqueza que estaban cada vez más ávidos de dinero. Para los políticos, los petroleros nunca entendieron que las cosas habían cambiado, que ya no eran gerentes de transnacionales, que debían responder a grandes intereses nacionales que iban más allá de la rentabilidad del negocio. Sus anhelos de autonomía eran convertirse en

Aunque el veredicto de Gustavo Coronel frente a la nueva Pdvsa es muy negativo, ve «las semillas del fracaso» en la década de 1980

un Estado dentro del Estado, como los definió Gonzalo Barrios.

Las consecuencias han sido muchas: desde la ruptura del equilibrio de poderes entre el Estado, las empresas privadas y la sociedad civil, cuando el primero logró controlar la principal fuente de riqueza nacional, con su subsecuente impacto para la salud de la democracia, hasta las implicaciones en inversión y producción. En este sentido, Agropet es el antecedente más claro de lo que sería la «Gente del petróleo». Uno de sus principales promotores, Gustavo Coronel, fue quien impuso esta categoría en los artículos que sobre el tema publicaba en la famosa revista *Resumen* de Jorge Olavarría a principios de la década de 1980.

En un extremo del mapa político-ideológico estaban los intelectuales del Partido Revolucionario Venezolano (una escisión del Partido Comunista que no depuso las armas) que en el periódico *Ruptura* proponían la estatización radical como una palanca para llegar al socialismo. En el otro estaba Agropet, preocupada por mantener la industria fuera del alcance de los políticos, dedicada exclusivamente al negocio petrolero y subordinada a criterios técnicos y gerenciales. Entre ambos había una amplia gradación de tendencias que le daban un peso mayor o menor a lo técnico y a lo político en su visión de la industria estatizada. No es, por lo tanto, cualquier cosa que en 2002-2003 los dos grandes ideólogos del petróleo del chavismo hayan sido, precisamente, los del PRV, Alí Rodríguez Araque y Bernard Mommer; mientras que sus contrincantes adoptaran para sí el nombre que Coronel ideó para quienes compartían el espíritu de Agropet: Gente del petróleo.

«Gerentes» y «políticos» respondían tendencialmente —porque no eran grupos químicamente homogéneos— a modelos contrapuestos de modernización que fueron desarrollándose desde la década de 1920, en especial entre quienes llegaron a formar la Gente del petróleo, inspirados en el capitalismo occidental (sobre todo el estadounidense) y sus valores, frente a quienes por diversas razones no se incorporaron a esta forma de entender al mundo, lo hicieron parcialmente o incluso albergaron resentimientos frente a ella. Entre estos últimos se encontraban no solo quienes ideológicamente eran en mayor o menor medida anticapitalistas y antiliberales, desde católicos nacionalistas como Mario Briceño-Iragorry hasta, naturalmente, todo el piélago de los marxistas, sino también gente de a pie que por distintos motivos se sintió perdedora o excluida de la bonanza petrolera, tuviera o no razón en sus conclusiones.

La polarización que, a diez años del paro petrolero, sigue existiendo en Venezuela puede entenderse por estas dos formas de ponderar los últimos cincuenta o sesenta años de historia, el proyecto de país desarrollado durante ese tiempo y los valores que llevó adelante. Otro tema clave es el del nacionalismo venezolano. Como con todo, hay diversas formas de ser nacionalista. Hay un nacionalismo —el llamado «negativo»— que se centra en la defensa de determinados valores patrimoniales, indistintamente de lo que tengan de «tradición inventada». Existen otros —como los liberales— que entienden la transformación radical de la sociedad como la prueba insuperable del amor a la patria: hacerla a imagen de los países más modernos y poderosos. Aunque desde la descolonización en la década de 1960 casi todos los nacionalismos combinan un poco de ambas cosas, hay una diferencia, por poner dos casos extremos, entre ser nacionalista como Kemal Ataturk y serlo como el Ayatola Khomeini.

Las memorias que Gustavo Coronel (1934) publicó en forma novelada en 2010 —el libro no tiene pie de imprenta, pero tal es la fecha del prólogo, a cargo de Antonio Pasquali— constituyen una fuente de gran importancia para el estudio de estos problemas. Recurriendo a un heterónimo, Bernardo Mateos (lo cual le permite, en ciertos casos, desdoblarse y hablar de sí mismo en tercera persona), Gustavo Coronel va narrando no solo su vida de «hombre del petróleo», sino también la historia de la industria petrolera que vivió y padeció. En especial, pudiera leerse como una de las primeras historias —acaso la primera— que de Pdvsa se han escrito. Naturalmente, es la visión de un hombre, y de uno, además, que siempre tuvo posturas claras ante las cosas y que nunca ha parecido especialmente temeroso de las polémicas. El talante de sus artículos durante los últimos años frente al régimen chavista es básicamente el mismo que tuvo ante las administraciones de Pdvsa que, en la década de 1980, le parecieron erráticas y que marcaron su salida de la estatal. Eso, en buena medida, apuntala su estatura moral, incluso si no se está de acuerdo con sus ideas.

Para el venezolano de hoy —enfrentado a la dicotomía de una «nueva Pdvsa» que nada bueno ve en la anterior y se declara radicalmente distinta de ella, y la Pdvsa profesional y exitosa que según otro sector existió hasta 2003 y se contrapone a la «nueva», ineficiente y corrupta— tal vez lo primero que llame la atención sea la imagen que Coronel da de Pdvsa. Aunque su veredicto frente a la nueva Pdvsa es muy negativo, ve «las semillas del fracaso» (así se titula un capítulo, pp. 304-326) en la década de 1980. A partir de la gestión de Humberto Calderón Berti (uno de los grandes villanos del libro), describe una empresa cada vez más dominada por los políticos y sus cálculos, en contravía a lo prometido por Carlos Andrés Pérez. ¿Continuidades entre la «nueva» y la «vieja» Pdvsa? ¿2003 como el puntillazo final de un control político sobre los gerentes iniciado con Calderón? Una herejía para ambos bandos que es necesario estudiar y muestra hasta qué punto Coronel escribe sin ataduras.

Con su salida de Meneven en 1987, por no prestarse a lo que dibuja como un negociado de bienes raíces, Coronel llega a su punto de no retorno con la estatal. Pdvsa comenzaba a ser víctima de lo que llama «la contaminación al revés»: en vez de «contagiar al resto de la administración pública con los buenos hábitos gerenciales imperantes de la industria petrolera» (p. 350), la industria se contagió con los malos hábitos de la administración pública. Esta idea atraviesa todo el libro y probablemente sea la nuez del pensamiento de los gerentes del petróleo. Lo señala cuando rememora sus días en la Shell y los encontronazos que tuvo con los funcionarios del Ministerio de Hidrocarburos; después,

Recurriendo a un heterónimo, Bernardo Mateos (lo cual le permite, en ciertos casos, desdoblarse y hablar de sí mismo en tercera persona), Gustavo Coronel va narrando no solo su vida de «hombre del petróleo», sino también la historia de la industria petrolera que vivió y padeció

cuando no logró aclimatarse al clima demasiado burocrático de la Corporación Venezolana de Petróleo; y finalmente, con la nacionalización y el proceso de organización de Pdvsa, en el que tuvo un papel muy importante racionalizando su estructura con diversas fusiones de las pequeñas empresas estatizadas.

Para Coronel hay dos grupos claramente diferenciados: la «gente del petróleo» y la «gente del gobierno». Los políticos y los burócratas no siempre son deshonestos o malintencionados. Pero, en general, son ignorantes y con el tiempo, bien por patrioterismo (al cabo otra forma de ignorancia) o por envidia, comenzaron a actuar en contra de la industria:

> Los políticos venezolanos se parecen a la bruja de Blanca Nieves. Esta bruja tenía el espejo que comenzó a decirle la verdad, que existía alguien más bella que ella. La bruja rompió el espejo en mil pedazos… una parte del mundo político ha comenzado a resentir a la industria petrolera porque ella constituye el espejo en el cual esos sectores se ven como son: mediocres, pequeños, deshonestos, incapaces de construir el país que debe construirse (p. 297).

Como todos, Coronel tiene su panteón personal de héroes y villanos. Los primeros son generalmente «gente del petróleo» (técnicos, eficientes, trabajadores) y los segundos, básicamente, políticos. Radamés Larrazábal y Godofredo González, por ejemplo, están en villanía casi tan abajo como Calderón Berti. Alberto Quirós Corradi, Guillermo Rodríguez Eraso o Siro Vásquez son héroes indiscutidos. Por Alfonso Ravard, Carlos Andrés Pérez y Arturo Uslar Pietri hay respeto. A Juan Pablo Pérez Alfonso y Luis Beltrán Prieto Figueroa les reconoce méritos y honestidad, pero lamenta que sus derroteros ideológicos les impidieran entender bien las cosas. En el gobierno de Luis Herrera Campins no parece haber habido nada alentador.

Lo más grave del asunto es que esos políticos son, en buena medida, expresión de la Venezuela «no petrolera». Cuando Coronel habla del «país que debe construirse», al que hay que «contagiar» con las virtudes de la industria, está expresando una visión que fue incubándose en la compañías petroleras desde la década de 1940, cuando empezaron a pujar —sobre todo lo intentó Nelson Rockefeller— por hacer de Venezuela un modelo de nación capitalista moderna en América Latina. Mejorar su imagen y atajar el nacionalismo —y después el comunismo— estuvo entre sus objetivos, pero no debe reducirse a esto el proyecto. Muchos venezolanos lo apoyaron con entusiasmo.

La «gente del petróleo» —no debe olvidarse que Agropet fue fundada por empleados de las compañías privadas— se sentía llamada a desempeñar un papel protagónico en la modernización del país; y en eso eran sinceramente nacionalistas (a lo Ataturk). Coronel expresa algunas convicciones de base de este nacionalismo:

1. La industria petrolera es la base de todo cuanto Venezuela progresó en el siglo XX: «algún día, por supuesto, se sabrá exactamente quiénes contribuyeron más al progreso de Venezuela y de sus habitantes: si quienes laboraron incesantemente en la industria petrolera para que el país pudiese tener una inmensa riqueza en sus manos o aquellos, quienes desde la tribuna política y académica atacaron a la industria» (p. 125).
2. Los petroleros son una minoría trabajadora sobre la que descansa el resto de un país básicamente improductivo: «Bernardo se sentía como miembro de una élite que generaba la riqueza que la mayoría de sus compatriotas se limitaba a gastar, con frecuencia de manera insensata o poco transparente» (p. 147).
3. Los petroleros habrían de ser los civilizadores del siglo XX, los que llevarían a Venezuela una nueva forma de vida superior cuyo mejor modelo es Estados Unidos: «Al regresar a Venezuela [de Estados Unidos], pudiera decirse, era un "soldado" al servicio, no de una ideología capitalista o imperialista, como suele ser definida la nación norteamericana, sino un "soldado" al servicio de cierta manera de vivir… podría argumentarse que regresaba a Venezuela convertido en un "pitiyanqui"» (p. 71-72).

Gustavo Coronel cumplió su cometido. Dedicó su vida a transformar el país según sus ideales. Primero en la industria petrolera (en la Shell, que lo llevó a Holanda y a Indonesia, la CVP y Pdvsa), después en la Corporación Venezolana de Guayana y finalmente al frente del puerto de Puerto Cabello. Aunque tuvo oportunidades en el exterior, algo siempre lo llamó de retorno al país, a pesar de los desencantos con la realidad, de los encontronazos con otras «maneras de vivir» tan distintas a la suya y tan poco proclives a la transformación que se había propuesto. A veces sus sinsabores recuerdan los de otros «civilizadores» venezolanos que en el siglo XX llegaron a declarar el *finis patriae* para ellos. Pero, a diferencia del protagonista de *Ídolos rotos*, insistió mientras pudo.

«Al regresar a Venezuela [de Estados Unidos], pudiera decirse, era un "soldado" al servicio, no de una ideología capitalista o imperialista, como suele ser definida la nación norteamericana, sino un "soldado" al servicio de cierta manera de vivir… podría argumentarse que regresaba a Venezuela convertido en un "pitiyanqui"»

Con la llegada de Hugo Chávez todo lo que la Gente del petróleo aspiraba o representaba pareció venirse abajo. Aún no se sabe quién reirá de último, pero para Coronel fue el momento de emigrar, aunque no de dejar de luchar. Sus artículos y este libro lo demuestran. Más allá de que sus opiniones sean polémicas y, según el caso, hallen detractores y aplausos, vale la pena leerlas como el testimonio —apasionado e intenso— de medio siglo de historia venezolana.

Conseguir el libro no es fácil. Es una limitada edición financiada por el autor que ojalá sea reeditada de manera comercial. Según se lee en el blog de Coronel (http://lasarmasdecoronel.blogspot.com) hay que escribirle a Elio Ohep, editor de www.petroleumworld.com (editor@petroleumworld.com) o al autor (gustavocoronelg@hotmail.com) para obtenerlo. Ojalá muchos se animen a hacerlo.

LOS COMIENZOS DEL LIBERALISMO VENEZOLANO

Lucía Raynero

El liberalismo implantado en Venezuela a partir de 1830 pretendía desarrollar la economía, proteger los derechos individuales y lograr el equilibrio entre el orden y la libertad, para situar a Venezuela como un modelo entre las naciones de América.

EN LA HISTORIA del liberalismo del siglo XIX se destacan dos consideraciones. En primer lugar, no hubo un único liberalismo sino varios: francés, inglés, español o alemán, entre tantos otros. Igualmente se aplica esta diversidad en Hispanoamérica; por ejemplo, el liberalismo colombiano poseyó rasgos particulares que lo hicieron diferente del liberalismo venezolano. En segundo lugar, el liberalismo no se mantuvo intacto a lo largo del siglo: no es lo mismo el liberalismo de la primera mitad de la centuria que el de la segunda, cuando la doctrina comenzaba a abrirse al voto universal (solo para los varones) y a una interesante hibridación entre liberalismo y democracia. En Venezuela los primeros pasos de esta fusión fueron vacilantes y se caracterizaron por avances y retrocesos. El comienzo de esta ruta fue marcado el 31 de diciembre de 1858, cuando la Convención de Valencia sancionó una nueva constitución y en ella se estipuló que todos los venezolanos mayores de veinte años, y los menores de esa edad que fueran casados o viudos, tenían derecho al voto. Podían elegir al presidente y al vicepresidente de la República, a los gobernadores de las provincias, a los diputados del Congreso y a los diputados de las legislaturas, de manera secreta y directa, sin exigirse condición de renta o propiedad a los electores ni a los elegibles. Esta constitución rompió con el antiguo sistema censitario, característico del viejo liberalismo, y también con el voto público que se había instaurado desde 1810, cuando se redactó el primer reglamento de elecciones en el país. Finalizada la Guerra Federal, se sancionará otra constitución, la de 1864, que reafirmó el sufragio directo y secreto. Diez años más tarde se retrocederá, cuando la constitución de 1874 estableció que el sufragio era directo, pero público, escrito y firmado por los votantes.

¿Qué es liberalismo?

Norberto Bobbio (1996: 7) entiende por liberalismo «una determinada concepción del Estado… según la cual el Estado tiene poderes y funciones limitados, y como tal se contrapone tanto al Estado absoluto como al Estado que hoy llamamos social». De ahí que el Estado liberal deba diluir su poder mediante la división de los poderes, con la necesaria independencia entre ellos. Para Bobbio, el liberalismo es fundamentalmente una doctrina de Estado, basada en la concepción moderna de la libertad y de los derechos naturales (iusnaturalismo). Por su parte, Plattner (1999) considera que el liberalismo es esencialmente una doctrina consagra-

Lucía Raynero, profesora de la Universidad Católica Andrés Bello.

da a proteger los derechos del individuo, como son el derecho a la vida, la libertad y la propiedad, y se enfoca en la búsqueda de la felicidad. La función primordial del gobierno sería el resguardo de esos derechos.

Los derechos naturales y las limitaciones al poder no son los únicos pilares del liberalismo. Hay uno, y muy poderoso, que es al mismo tiempo la columna vertebral del liberalismo clásico: la propiedad privada y el libre mercado. Para los liberales clásicos, también llamados «viejos liberales», la libertad y la propiedad privada se encuentran íntimamente relacionadas y, en buena medida, se les considera la misma cosa. De esta idea se deriva lo que se conoce comúnmente como liberalismo económico, cuyos máximos exponentes en el siglo XVIII fueron el escocés Adam Smith y los franceses Francois Quesnay, Jean de Gournay, Roberto Turgot y Pierre du Pont de Nemours, quienes capitanearon la escuela fisiocrática francesa.

Breve anotación sobre las palabras liberal y liberalismo

El *Diccionario de la lengua española* (22ª edición, 2001) da a la palabra «liberal» ocho acepciones diferentes y solo dos a «liberalismo». Liberal precede a liberalismo: primero existió la palabra liberal y de ella se fraguó liberalismo. Antes de adoptar un sentido político, liberal era un adjetivo que calificaba a una persona generosa, que obraba con «liberalidad». Todavía hoy aparece ese significado en el *Diccionario*.

Es en las Cortes de Cádiz, mientras se discutía la redacción de la Constitución de 1812, donde la voz «liberal» adquirió un significado político; pues allí, con los doceañistas gaditanos, se aplicó el término para identificar un grupo político ya bastante definido. Liberal, en su acepción política, es una palabra nueva surgida a comienzos del siglo XIX, al igual que liberalismo, derivada de la anterior.

En Venezuela, al igual que en Europa, la palabra liberal, utilizada como adjetivo, fue anterior al sustantivo liberalismo. De ahí que abunden alusiones a «gobierno liberal», «principios liberales», «instituciones liberales», «actos liberales» y otros sintagmas semejantes, a partir de 1810. Simón Bolívar en su «Discurso de Angostura» (15-2-1819) define la doctrina liberal, sin denominarla liberalismo, al referirse a la República de 1811 que declaró los derechos del hombre y la libertad de obrar, pensar, hablar y escribir. Tiempo más tarde, Tomás Lander (1822) la precisa cuando afirma que una constitución liberal debe regirse por unos «principios fundamentales»: (1) separación de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial; (2) ministros responsables solo ante la nación y no ante el Ejecutivo; (3) la necesidad de jueces vitalicios, que no fueran removidos para que pudieran actuar con toda independencia; (4) juicios públicos y por jurados; (5) libertad de imprenta; y (6) ningún individuo podía ser arrestado sin conocimiento de causa y solo sería juzgado en el término señalado por la ley. En estos seis principios, Lander estaba determinando con absoluta precisión el liberalismo como doctrina de Estado, que es la definición expuesta por Norberto Bobbio.

Es en 1869 cuando la palabra liberalismo fue registrada por primera vez en el *Diccionario de la lengua española* (Leal, Guerrero y Plaza, 2009). Sin embargo, ya se manejaba el concepto, antes de que apareciera el sustantivo, desde los inicios de la vida republicana venezolana, tal como lo evidencian Bolívar, Lander y otros más, en sus textos.

Venezuela se da un modelo de constitución liberal en 1830

Disuelta la Unión Colombiana, Venezuela procedió a convocar un Congreso Constituyente para darse una nueva constitución y un marco de leyes liberales que garantizaran al país la estabilidad política, económica y social. En septiembre de 1830 se sancionó la Constitución que estableció, entre otros aspectos, elecciones indirectas o de dos grados; sufragio supeditado a la condición económica de los votantes; libertad civil, seguridad individual, resguardo de la propiedad y abolición de la confiscación de bienes; igualdad ante la ley; inviolabilidad del hogar, de los papeles particulares y de la correspondencia; libertad de prensa y pensamiento; prohibición de arrestos arbitrarios; limitación de la pena capital y prohibición de las torturas; libertad de trabajo, cultura, industria y comercio; eliminación del fuero concerniente a las contribuciones; y eliminación de los mayorazgos. Se consagró el gobierno centrofederal o mixto, y se proclamó que ese gobierno sería siempre «republicano, popular, representativo, responsable y alternativo».

En las décadas de 1830 y 1840 Venezuela adoptó un liberalismo moderado, sin excesos, en el cual el orden debía prevalecer para garantizar la libertad, que se convirtió en una idea-fuerza limitada por la Constitución y las leyes

Esta constitución, a pesar de supeditar el derecho de votar a la condición de «ser dueño de una propiedad raíz cuya renta anual sea de cincuenta pesos», daba también a los no propietarios la oportunidad de ejercer el voto si tenían «una profesión, oficio o industria útil que produzca cien pesos anuales», siempre y cuando no dependieran de otro «en clase de sirviente doméstico o gozar de un sueldo anual de ciento cincuenta pesos». Quedaban completamente excluidos del derecho al sufragio las mujeres y los esclavos.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL

Ediciones IESA

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

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

Para esa época y para esos dos sectores de la población el derecho al voto estaba prohibido en todo el mundo.

Esta constitución liberal se acompañó, durante las décadas de 1830 y 1840, de una serie de leyes: la de 1831 que abolía el derecho de alcabala (un impuesto que pechaba con un tres por ciento todas las ventas de bienes, productos nacionales y frutos que se realizaran en el territorio nacional), la del 22 de marzo sobre el tabaco (su libertad de cultivo), y la del 6 de abril de 1833 sobre la eliminación de diezmos (con lo cual el tesoro público pagaría el sostenimiento de la Iglesia y sus sacerdotes por medio de un presupuesto anual aprobado por el Congreso), la de libertad de cultos del 18 de febrero de 1834, la ley sobre libertad de contratos del 10 de abril de 1834 y otras muchas más. En resumen, se pretendía liberalizar la economía del país, proteger los derechos individuales y lograr un equilibrio entre el orden y la libertad, para colocar a Venezuela como un modelo de nación en América.

Agricultores y comerciantes

Durante la década de 1830 se produjo un crecimiento sostenido de la economía venezolana. El número de haciendas, sobre todo las cafetaleras, aumentó considerablemente. Esta expansión requirió dinero. Hasta el decenio anterior, el dinero había sido costoso y escaso, lo que se traducía en préstamos con elevadas tasas de interés, de hasta quince por ciento mensual. Los prestamistas de entonces se hacían de importantes cosechas a precios irrisorios, cuando los hacendados no podían pagar, sobre todo en épocas de crisis económica internacional como fueron los años 1825 y 1826.

La llegada de José Antonio Páez al poder coincidió con una recuperación económica internacional que permitió el auge cafetalero y el desarrollo de las fincas. La ley del 10 de abril de 1834 tuvo un papel destacado en el proceso de crecimiento agrícola, pues garantizaba al acreedor su dinero cuando lo prestaba. A partir de entonces, los comerciantes y los bancos extranjeros ofrecieron créditos a los agricultores, por intermedio de sus casas comerciales, contra la garantía de sus cosechas y propiedades agrícolas. Mientras los precios del café fueran altos, los hacendados no tendrían inconvenientes para refinanciar o aumentar sus deudas. El problema surgiría si bajaba el precio internacional del café y el propietario no pudiera pagar al vencerse el plazo, que oscilaba entre nueve meses y un año. Bastaba que un acreedor no accediera a refinanciar la deuda para que se procediera a rematar su propiedad. Una ley tan liberal, conocida como «ley de libertad de contratos», produjo un efecto impensable cuando la recesión económica reapareció a finales de la década. La consecuencia fue la organización de un «partido de hacendados» que pedía, una y otra vez, al gobierno nacional la protección de la agricultura ante el apetito desmedido de los comerciantes «logreros» y «agiotistas».

Tomás Lander, destacado político e importante hacendado de los valles del Tuy y cabeza de aquel «partido de agricultores», fue elegido como elector del cantón agrícola de Sabana de Ocumare en 1838 para representar a los agricultores en los colegios electorales que, según él, se encontraban monopolizados por los comerciantes. A partir de entonces, los hacendados tomaron como bandera de lucha «esa ley infernal del 10 de abril», que comenzó a mostrar sus devastadores efectos a medida que vencían los préstamos y la crisis económica arreciaba. A esta organización de agricultores fueron incorporándose criadores, artesanos, algunos desplazados de la administración pública, políticos e intelectuales.

En 1840 Tomás Lander y Antonio Leocadio Guzmán fundaron la Sociedad Liberal, conocida como el Partido Liberal, y su periódico *El Venezolano*, que apareció el 24 de agosto de 1840. Este grupo de hombres se arrogó y monopolizó el término «liberal», al pretender establecer una distinción marcada entre ellos y los que se encontraban en el poder o alrededor de él, como eran los comerciantes capitalistas y la burocracia civil y militar; es decir, los hombres que giraban en torno del general Páez.

Los liberales, capitaneados por Lander y Guzmán, llamaron a sus adversarios políticos con los motes despectivos de «oligarcas» o «godos». José Gil Fortoul, en su *Historia constitucional de Venezuela*, llamó al grupo de Páez «Partido Conservador». El «partido paecista» continuó considerándose seguidor fiel del liberalismo. Se produjo así, a partir de 1840, una división en el liberalismo venezolano. Las fronteras de ambos partidos fueron sumamente porosas, imposibles de delimitar con precisión en cuanto a lo doctrinario.

Quizá el rechazo de la ley del 10 de abril de 1834 por los agricultores haya sido el punto de inflexión de la doctrina en Venezuela porque, paradójicamente, quienes se consideraron más liberales solicitaron al gobierno medidas proteccionistas, en clara contradicción con los postulados universales del liberalismo. Además de la «ley infernal», ¿qué otros asuntos separaban a la oposición del gobierno? En primer lugar, la ambición de poder. Esto no implica subestimar al partido liberal, sino comprender sus motivos legítimos de llegar al mando, después de una década de monopolio de los paecistas y de Páez, «el arconte perpetuo», en la conducción del país, y hacer las reformas políticas y económicas que consideraban correctas y sanas. Además, los liberales declararon la guerra al Banco Nacional de Venezuela «por sus monopolios y privilegios»; se mostraron contrarios a la ley de azotes, al decreto «monstruo» y al código de procedimientos; se pronunciaron por el «cumplimiento rígido de la Constitución» y la efectividad del principio alternativo, no solo en el gobierno, sino también en el desempeño de los empleados públicos.

Para los liberales clásicos, también llamados «viejos liberales», la libertad y la propiedad privada se encuentran íntimamente relacionadas y, en buena medida, se les considera la misma cosa

Las libertades necesarias

Dos libertades fueron consideradas esenciales por los liberales venezolanos, que se encontraban tanto en el gobierno como en la oposición: la libertad de imprenta (que hoy se conoce como libertad de expresión) y la libertad de cultos.

La libertad de imprenta era imprescindible para denunciar los posibles actos arbitrarios del gobierno, acusar las violaciones de las leyes y la constitución, garantizar el respeto a los derechos individuales y guiar a la opinión pública en las buenas conductas liberales. Cuando se fundaba un periódico, en su primer número aparecía el «prospecto»: una breve exposición en

la que se explicaban el contenido, la doctrina de sus redactores y los objetivos, generalmente de índole políticos, que aspiraban a alcanzar. Al revisar varios de estos prospectos se observa, a primera vista, que todos apoyaban el sistema republicano representativo, la Constitución y las libertades, y manifestaban un deseo casi fervoroso de servir al país. Sin embargo, la prensa venezolana en las décadas de 1830 y 1840 estuvo también al servicio de intereses político-partidistas. A medida que arreciaron las críticas a la ley del 10 de abril se fueron delineando también los periódicos de oposición que sirvieron de bandera política contra el gobierno. A su vez, este también contó con una prensa oficialista o «gobiernera» que se encargó de contraatacar a la oposición, considerada «sediciosa», peligrosa y alteradora del orden constitucional.

La Constitución de 1830, en su artículo 194, estipulaba: «Todos los venezolanos tienen derecho de publicar sus pensamientos y opiniones de palabra, o por medio de la prensa, sin necesidad de previa censura». En abril de 1839, el Congreso de la República sancionó la Ley de Imprenta que derogó la anterior de 1821. En líneas generales, la de 1839 era la misma que la anterior y confirmaba que la responsabilidad de cualquier escrito recaía en el impresor. Este código contradecía la ley de cultos de 1834 y la Constitución, porque en su artículo 3, parágrafo 4, señalaba que se abusaba de la libertad de imprenta «cuando se publiquen escritos que ataquen directamente los dogmas de la religión católica, apostólica, romana, los cuales se calificarán con la nota de subversivos» (Raynero, 2001: 91). Páez y el Consejo de Gobierno habían objetado ese artículo (al igual que el referido a la responsabilidad del impresor), considerando que cualquier religión podía sostener por la prensa que era la verdadera y proporcionaba la salvación. A pesar de los reparos presentados por el Ejecutivo, el Congreso sancionó esa ley de imprenta el 27 de abril de 1839.

La ley sobre libertad de cultos de 1834 fue considerada indispensable para atraer la inmigración europea, especialmente de países no católicos. Venezuela tenía escasa población y requería inmigrantes especializados en diferentes campos para acelerar el desarrollo del país. Esta ley sería la licencia para profesar libremente cualquier religión, sin el peligro de prohibición o persecución. Su aprobación no fue bien vista por la Iglesia católica ni por reaccionarios que vieron en ella más peligros que beneficios. Sin embargo, el Congreso la sancionó porque contó con el visto bueno del gobierno liberal de Páez y porque los liberales, entre ellos Tomás Lander, calibraban la inmensa utilidad que prodigaría al país. Llegarían numerosas familias que contribuirían con su trabajo al progreso de la industria, el comercio, los capitales y el saber. Incluso, Lander iba más lejos al afirmar que la ley sobre libertad de cultos sería un precedente inevitable del matrimonio civil, necesario en un país que se abriera a diferentes credos.

La ley sobre libertad de cultos de 1834 fue considerada indispensable para atraer la inmigración europea, especialmente de países no católicos

La tolerancia en materia religiosa y la libertad de expresión fueron dos aspectos destacados de la doctrina liberal. Ambas fueron objeto de largas y apasionadas discusiones en el recinto del poder legislativo para lograr su sanción. Sin embargo, estas torcieron su rumbo, en especial la libertad de imprenta, a medida que las circunstancias políticas, económicas y sociales fueron cambiando.

En las décadas de 1830 y 1840 Venezuela adoptó un liberalismo moderado, sin excesos, en el cual el orden debía prevalecer para garantizar la libertad, que se convirtió en una idea-fuerza limitada por la Constitución y las leyes. Sin orden, la libertad podía convertirse en tiranía o en licencia. El ciudadano solamente estaría limitado por las leyes que previamente prohibieran sus actos. No obstante, entre los años 1846 y 1847, el liberalismo, asentado en las trincheras de la oposición, pareció radicalizarse e incluso democratizarse. Pero la historia mostró que su supuesta apertura a las masas no fue sino un acto de demagogia electoral, producto de una coyuntura socioeconómica, determinada por la insatisfacción de las mayorías marginadas y la caída de los precios del café en el mercado internacional.

REFERENCIAS

- Bobbio, N. (1996): *Liberalismo y Democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lander, T. (1822): «Política». *El Venezolano*. No. 28. Caracas, 23 de diciembre.
- Leal, C., C. Guerrero y E. Plaza (2009): «Liberalismo (Venezuela)». J. Fernández Sebastián (dir.): *Diccionario político y social del mundo iberoamericano. La era de las revoluciones, 1750-1850*. Madrid: Fundación Carolina. Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Plattner, M. F (1999): «From liberalism to liberal democracy». Journal of Democracy. Vol. 10. No. 3.
- Raynero, L. (2001): *La noción de libertad en los políticos venezolanos del siglo XIX, 1830-1848*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

TIROS EN LA CARA:
EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR
ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ

Ediciones IESA

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

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

■ PARECERES / *VIEWS*

Fortalecer la pyme con producción más limpia. Colombia ha dado inicio a un ambicioso programa orientado a fortalecer la pyme como proveedora de cadenas de suministro lideradas por grandes empresas. ■ ***Cleaner Production in SMEs.*** *Colombia enlists SMEs that supply leading firms to employ Cleaner Production.* / Henry Gómez Samper

Complejidad organizacional. Se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional. ■ ***Organizational complexity.*** *Disfunctional complexity adds significant costs and organizational distraction, and may contribute little or no value to the business.* / Guillermo S. Edelberg

La dificultad para escuchar. Si el habla ha de ser efectiva para transmitir determinados contenidos, requiere una escucha efectiva. ■ ***Challenge of listening.*** *For a talk to effectively convey a given content, effective listening is required.* / Raúl Maestres

Golpe al crimen. El negocio de la droga es bueno por la prohibición y, para acabarlo, cada vez habrá más países que sigan el ejemplo de Uruguay: despenalizar, reglamentar, controlar. ■ ***Overcoming crime.*** *Prohibition makes drugs a good business, and more countries should follow Uruguay's lead: decriminalize, regulate, and control.* / Enrique Ogliastri

■ TEMA CENTRAL / *FOCUS*

¿Coaching? Ante el auge de su uso y la proliferación de enfoques y tendencias, es necesaria una mirada al *coaching* como disciplina de aprendizaje individual y organizacional, sus orígenes y desarrollo, sus tipos fundamentales, sus diferencias con otras disciplinas y sus polémicas fronteras con la consultoría, la «mentoría» y la terapia. ■ ***Coaching?*** *Coaching's growth and range of approaches suggests a learning tool, readily distinguishable from consulting, mentoring and therapy.* / Gustavo Romero León

Fronteras entre psicoterapia y *coaching*. Psicoterapia y *coaching* son dos disciplinas con mucho en común; pero con diferencias relevantes, sobre todo ante el imperativo deontológico de no hacer daño en una intervención de ayuda. ■ ***Border between coaching and psychotherapy.*** *Coaching and psychotherapy have a lot in common yet significant differences, especially as respects avoiding harm.* / Carlos Pittaluga Zerpa. ***Además: Coaching* ontológico: una práctica emergente.** ■ ***Also: Ontological coaching: an emerging practice.*** / Jesús Berroterán

El abecé del buen *coaching*. El buen *coaching*, el *coaching* serio, se hace evidente por la presencia de tres componentes: el método o estructura utilizada, la consistencia en la ejecución y la efectividad en el logro de resultados medidos en términos de cambio. ■ ***The ABC of good coaching.*** *Serious coaching builds on three factors: method or structure, consistency of execution and achieving effective outcomes gauged in terms of change.* / Alfredo C. Ángel

Corporalidad en el *coaching*. Sobre el lenguaje hemos recibido mucha información, pero sobre la corporalidad como dominio fundamental del ser, nos interesa seguir aprendiendo. ■ ***The body in coaching.*** *Much has been said on body language, but there's much yet to learn about the body as fundamental realm of the self.* / Adela Romero Barboza

■ CONVERSACIÓN / *CONVERSATION*

«Los empresarios deben lograr que la gente diga que las empresas son del pueblo». Para Humberto Valdivieso, experto en comunicación y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, si las empresas venezolanas tomaran con mayor seriedad las campañas de comunicación de sus marcas y productos, gozarían de estima popular y prestigio social. ■ ***"A company belongs to the public"*** *is how Humberto Valdivieso, communications expert and professor at Catholic University Andrés Bello, considers firms that are serious about a marketing campaign should get consumers to view their product brand.*

■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / *ALSO IN THIS ISSUE*

Estrategia: conceptos y vínculos. Se habla frecuentemente de estrategia, muchas veces sin saber exactamente qué es y cómo se vincula con la organización. ■ ***Strategy: concepts and links.*** *Strategy is often discussed without knowing what it means, and how it's linked with the organization.* / Ernesto Blanco Martínez

El bienestar y su relación con la alimentación. Existe una relación directa entre comer bien y sentirse bien. Comer en familia o con amigos produce placer y satisfacción. ■ ***Wellbeing and its relation to food.*** *Eating and feeling well are directly related, beyond the pleasure and satisfaction of sharing meals with family and friends.* / Sofía Esqueda & Mariángel Paolini

La nueva China. El modelo de crecimiento económico chino basado en la construcción de infraestructura muestra señales de agotamiento que han llevado al gobierno a intentar desarrollar un mercado interno. ■ ***The new China.*** *China's economic growth model based on building infrastructure appears to be weakening, prompting the government to try developing the home market.* / Carlos Jaramillo

¿Por qué se endeudan las empresas latinoamericanas? La concentración de las acciones en pocos propietarios hace que las empresas latinoamericanas se endeuden más de lo que la teoría financiera indica como nivel óptimo. En Venezuela, las empresas tienen todos los incentivos para endeudarse todo lo que les presten. ■ ***Why do Latin American firms borrow?*** *Debt levels of Latin American firms exceed financial theory optimum because shares are held by few owners. Venezuelan firms have every incentive to borrow all they can.* / Carlos Alberto Molina

Pdvsa, Pemex y Petrobras: la tensión entre política y gerencia Las diferencias entre los desempeños de las compañías nacionales de petróleo de América Latina obedecen, principalmente, al entorno donde fueron creadas y a las relaciones que han desarrollado con el Estado. ■ ***Pdvsa, Pemex and Petrobras: political vs. managerial tension.*** *Performance differences in Latin America's state-owned oil companies owe largely to the setting which spawned them and relations they shaped with the state.* / Igor Hernández y Jean-Paul Leidenz

Venezuela 2014 y la neonata arquitectura comunicacional. Los medios pueden ser muy poderosos para armar la agenda de los temas sobre los que se discute, pero son mucho menos efectivos para cambiar la conducta política de los electores. ■ ***Venezuela's neonil communications architecture in 2014.*** *The media can play a powerful role in framing agendas for discussion, but are much less effective in changing voters' political behavior.* / Carmen Beatriz Fernández

■ TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE... / *EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...*

La contribución de las pymes. Las pymes han sido concebidas como el sector privado emergente en los países pobres que puede contribuir al crecimiento económico. En un papel más elemental, las pymes facilitan la provisión de bienes y servicios al resto de los actores económicos. ■ ***How SMEs contribute.*** *Small- and medium-*

size firms are viewed as emerging private actors that support growth in poor countries by providing goods and services to the economy at large. / Stefania Vitale

■ EXPERIENCIAS / *EXPERIENCES*

Piedra Negra: cómo introducir mejores prácticas en comunidades tradicionales. Dos emprendedores sociales —uno europeo, otro venezolano— promueven una cooperativa entre agricultores andinos para producir café orgánico para exportar. Tras más de diez años de operación con altibajos, finalmente los obstáculos culturales, educativos y organizacionales ponen en grave peligro a la cooperativa. ■ ***Piedra Negra: how to introduce better practices in traditional communities.*** *Two social entrepreneurs – one European, one Venezuelan – promote an Andean organic coffee export co-op, yet were unable to overcome organizational, educational and cultural hurdles.* / Josefina Bruni Celli & Henry Gómez Samper

■ TENDENCIAS / *TRENDS*

Los fracasos de los emprendedores. Fácil es hablar de los éxitos, pero los fracasos, esa parte escondida, forman parte también de los negocios. ■ ***Failures among entrepreneurs.*** *Failing ventures are no less a part of business experience than those that succeed.* / Fabiana Culshaw

El sabor amargo del negocio cacaotero en Venezuela. Con una estructura gubernamental que amenaza con asumir toda la producción, el sector del cacao ve limitada su capacidad de exportación. ■ ***The bitter aftertaste of Venezuela's cocoa business.*** *Cocoa industry exports may fall as government moves to mount a structure to take over production.* / Mariana Martínez Rodríguez

¿Es negocio colocar la música gratis? En Venezuela la mayor parte de la música se regala, no importa el género. Los nóveles artistas buscan exposición para vivir de los conciertos y demás acciones paralelas. ■ ***Is free music good business?*** *Most music in Venezuela is free, regardless of genre. Artists seek exposure and income from shows and concerts.* / William Padrón

■ ARQUITECTURA Y CIUDAD / *ARCHITECTURE AND THE CITY*

El diseño en un contexto de escasez. En contextos de escasez, el verdadero valor del diseño está en ser una herramienta para el desarrollo. ■ ***Design for a context of scarcity.*** *In a context of scarcity, designing a tool for development would truly add value.* / Stefan Gzyl

■ PUNTO BIZ / *DOT BIZ*

Mercadeo B2B en internet: ¿por dónde empezar? Las empresas que atienden a otras empresas, en el llamado mercado B2B, también pueden emplear los medios digitales para lograr sus objetivos de informar, persuadir y fidelizar a sus clientes. ■ ***B2B marketing online: where to begin?*** *B2B firms may also employ digital media to reach customers.* / *Carlos Jiménez*

■ TECNOLOGÍA MÓVIL / *MOBILE TECHNOLOGY*

El regreso de los gadgets. Dos de los dispositivos más interesantes, que van a tener mayor impacto en la cotidianidad, son los llamados relojes inteligentes y los anteojos conectados. ■ ***Gadgets are back*** *Smart watches and eyewear are among items likely to impact everyday life.* / Nidal Barake

■ DOSPUNTOCERO / *TWOPOINT-0*

Los nativos digitales: radiografía de un mito. La revolución binaria no está hecha para individuos superdotados, sino que dota a las personas para hacer mejor las cosas que han estado haciendo desde siempre con la comunicación. ■ ***Digital aids: x-ray of a myth*** *The binary revolution helps ordinary people communicate better with each other.* / Yimmi Castillo

■ CAPITAL DE MARCA / *BRAND EQUITY*

Vladimir «el rojo» contra Seth «el gurú»: las marcas ganan el primer asalto. En un ambiente de descuentos generales, fueron los productos respaldados por poderosas marcas los que los consumidores corrieron a llevarse. ■ ***Vladimir "the red" vs. Seth "the guru": brands win out first.*** *Consumers ran off with leading brands once prices became widely discounted.* / José Luis Saavedra

■ INICIATIVAS / *INICIATIVES*

Irma Bravo y sus artesanos promueven la moda en Venezuela. La diseñadora de moda venezolana Irma Bravo combina el diseño contemporáneo y el trabajo de artesanos venezolanos en una línea de accesorios de fama internacional. ■ ***Irma Bravo and her artisans promote Venezuelan fashion.*** *Venezuela's fashion designer Irma Bravo taps world markets by combining contemporary design features with those of Venezuelan artisans.* / Abril García

■ GERENCIA EN LA RED / *MANAGEMENT ON THE WEB*

La televisión se muda a la red. La experiencia de ver televisión se hace cada vez más interactiva y se enriquece con las discusiones en las redes sociales. ■ ***TV moves to the web.*** *TV is becoming increasingly interactive, enriched by social network discussion.* / Luis Ernesto Blanco

■ RESEÑA / *BOOK REVIEW*

Política contra gerencia: memorias de un hombre del petróleo. El veredicto de Gustavo Coronel frente a la nueva Pdvsa es muy negativo, pero ve «las semillas del fracaso» en la década de 1980, según se desprende de *El petróleo viene de la luna: una novela del petróleo venezolano*, sus memorias publicadas en forma novelada. ■ ***Anti-management policy: remembrances of an oilman.*** *Gustavo Coronel's negative verdict of Pdvsa gleans "seeds of failure" in the 1980s, according to his memoir titled* Oil from the moon: A Venezuelan oil novel. / Tomás Straka

■ ENSAYO / *ESSAY*

Los comienzos del liberalismo venezolano. El liberalismo implantado en Venezuela a partir de 1830 pretendía desarrollar la economía, proteger los derechos individuales y lograr el equilibrio entre el orden y la libertad. ■ ***Venezuela's nascent liberalism.*** *Venezuelan liberalism following 1830 sought to build the economy, protect individual rights, and balance order and liberty.* / Lucía Raynero

Rif.:J-00067547-3

PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA

PAG

SÉ TÚ EL DE LAS PORTADAS

Deja tu huella. Conviértete en ese líder que necesitas ser.

Por 30 años el Programa Avanzado de Gerencia (PAG) ha consolidado y enriquecido la carrera de miles de gerentes por toda Venezuela. Profundiza tus conocimientos en gerencia, con un programa que te brinda la oportunidad de fortalecerte como profesional mientras enfrentas las exigencias de tu día a día.

· 5+ años de experiencia requerida.
· Se imparte en Caracas, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto y San Cristóbal.

Para mayor información e inscripciones:
(0212)-555 IESA / avanza@iesa.edu.ve
www.iesa.edu.ve/pag

IESA · AACSB Accredited · Accredited by Association of MBAs · EFMD EQUIS Accredited

3 acreditaciones internacionales

J-00279580-8

Te asesoramos para diseñar un plan de retiro garantizado con protección patrimonial que se adapte a tus posibilidades actuales y futuras de ahorro.

Nuestros productos están aprobados por los entes reguladores estadounidenses y nuestros fondos respaldados en moneda dura.

Llámanos para darte a ti, a tu familia y a los ejecutivos de tu empresa un futuro financiero seguro y garantizado.

fiacitizens@gmail.com / 001- 786- 4168004

Oportunidades de empleo, envíanos tu currículum

FIA
FINANCIAL INTERNATIONAL ADVISORS