

MADE in VENEZUELA



LA REINVENCIÓN DE LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

EL RETO ES DOBLE:
PRODUCIR PARA SOBREVIVIR AHORA
E INNOVAR PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN FUTURO INCIERTO

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» UN MUNDO MENOS ÁVIDO
DE PETRÓLEO ¿QUÉ IMPLICA
PARA VENEZUELA?

» INVERSIÓN TECNOLÓGICA
NO ES TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

» NOTICIAS FALSAS
PARA CONTROLAR
GUSTOS Y VOTOS

EDITORIAL	4	Aprendizaje y cambio / Ramón Piñango
PARECERES	5	La recuperación en la que nadie creyó / Carlos Jaramillo
	5	China y África: ¿socios para el desarrollo? / María Gabriela Mata Carnevali
	6	Cómo beneficiarse de las cuentas de inversión / Claudia Martínez y Gioconda Bolinches
	7	¿Son apáticos los grandes fondos de inversión? / Carlos Jaramillo
	8	El dilema común de los aviones y los barcos / Oswaldo Felizzola
	9	Comunicación: corresponsabilidad entre hablante y oyente / Olga Bravo
	10	¿Se repite el pasado? El mercado accionario estadounidense de la próxima década / Carlos Jaramillo
	10	Resistencia civil 2019: balance latinoamericano / María Gabriela Mata Carnevali
	11	¿La belleza de lo simple? Los fondos dotales de las universidades estadounidenses / Carlos Jaramillo
	12	WeWork: lecciones para emprendedores e inversionistas sobre mercados de capitales / Oswaldo Felizzola
	14	¿Bezzel? / Carlos Jaramillo

TEMA CENTRAL

La reinención de las empresas venezolanas

La Venezuela de hoy enfrenta un doble reto: producir para sobrevivir ahora e innovar para existir con éxito en un futuro que es difícil anticipar. El dilema de explotar o explorar es pertinente en el entorno actual. Explotar para sacar el mayor provecho a lo que se sabe hacer o explorar para crear nuevos productos y mejores maneras de hacer las cosas.

15 **Kaizen y kaikaku: dos visiones japonesas para salvar a las organizaciones venezolanas** / Oswaldo Felizzola

18 **Mercadeo interno: mirar hacia dentro de las organizaciones** / Eugenia Csoban y Ricardo Vallenilla

21 **Carteras de modelos de negocios: ¿cuán preparadas están las empresas venezolanas?** / Aramis Rodríguez y Syramad Cortés

25 **Transformar el futuro empresarial requiere triple impacto** / Edwin Ojeda y Julieta Meléndez

DEBATES IESA

Volumen XXIV, número 4, octubre-diciembre 2019

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

Consejo editorial

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

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada

Stocklib

Publicidad

Morella Soto



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	28	Se acabaron las incertidumbres, llegó la negociación / José Mayora
	31	Nuevos retos de la competitividad en Venezuela: el caso de los servicios energéticos / Ernesto Blanco Martínez y Ramón Key Hernández
	35	Marcas de moda: propuestas creativas y eficientes / Sofía Esqueda Henríquez y Manuel Gómez Buroz
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	38	Transformaciones en el mercado energético mundial: implicaciones para Venezuela / Ramón Key y Claudina Villarroel Tanto los países industrializados como los mercados emergentes avanzan hacia una matriz energética diversificada y descarbonizada. El sector privado venezolano será clave para la recuperación de la industria energética venezolana, cuyo mayor desafío es eliminar subsidios.
	41	La recuperación económica de Venezuela depende del ahorro externo / Jorge Hernández y Francesco Leone Las posibilidades de la expansión de la producción venezolana están restringidas por el colapso de su sector externo. La disminución de la inflación no es suficiente para superar el estado de precariedad socioeconómica. La dinamización económica requiere la entrada de ahorro foráneo.
MODO TEXTO	43	Inversión tecnológica no es transformación digital / Luis Ernesto Blanco
ENTRETRELONES	44	ISO, la economía circular y las ciudades envejecidas / Fabiana Culshaw
RESEÑA	45	Noticias falsas, control y usos del lenguaje / Henryk Gzyl Reseña de La séptima función del lenguaje, de Laurent Binet.
ENSAYO	47	El largo camino de Sefarad / Tomás Straka Muchos venezolanos, hasta ayer ignorantes de su filiación sefardí, están emprendiendo el retorno a Sefarad, nombre hebreo de la península ibérica. Tal vez algún rabino pueda desentrañar las claves teológicas de esa esperanza cumplida, pero un historiador puede encontrar en ella algunas pistas acerca de los venezolanos y su destino.

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

Desde hace algún tiempo, y de manera creciente, la relación de las empresas con un entorno complejo, no siempre amigable, ha sido tema de interés de académicos, empresarios, gerentes y consultores. Un término que se ha hecho muy popular es «reinención», aplicado a organizaciones y personas.

- Acme se reinventó, cambio su línea de productos...
- Polta se reinventó, están trabajando a distancia...
- Nelson se reinventó, dejó el trabajo como gerente y se dedica a la consultoría...

Modas más, modas menos, el significado real de «reinventarse» no tiene nada nuevo. Se relaciona con las nociones clásicas de aprendizaje y cambio: organizacional o personal. Lo nuevo sería el gran interés que despierta el tema del cambio rápido; estimulado, sin duda, por entornos inciertos y cambiantes que exigen respuestas inmediatas e innovadoras. Ciertamente, organizaciones y personas están enfrentando retos que antes no habían enfrentado, muchos de los cuales tienen que ver con cambios en las tecnologías de información.

La fascinación con el tema del cambio se manifiesta también en el interés actual por los llamados cambios disruptivos, que ha distraído la atención de los cambios continuos o progresivos, como si fuesen menos importantes o insignificantes. Pareciera que la gente desea y espera cambios drásticos, como si le pidiera al santo patrono de la gerencia el milagro de lanzar al estrellato a una empresa, de un día para otro. Pero en el mundo de la gerencia no hay milagros; hay buenos o malos gerentes.

La gran diferencia entre buena y mala gerencia radica, como se sabe desde hace largo tiempo, en la capacidad para aprender e innovar de una empresa, una ONG, una organizacional militar, un partido político o un convento. La capacidad para aprender e innovar depende de características de la organización y su gerencia. No hay magia ni magos que valgan si, entre otros rasgos, la organización no propicia la innovación con la promoción de la experimentación, el ensayo y el error.

En estos procesos es fundamental el trabajo en equipos formados por personas que, si bien comparten orientaciones, actitudes y conocimientos que les permiten integrarse, tienen puntos de vistas diferentes y al interactuar pueden vislumbrar soluciones novedosas para la organización. Con frecuencia se pasa por alto el trabajo en equipo cuando se habla del éxito de una organización. Se mencionan héroes empresariales o gerenciales; rara vez a los equipos con los cuales trabajaron.

El caso de Dona Dubinsky en Apple a mediados de los ochenta es emblemático. Una gerente de tercer o cuarto nivel se enfrentó a Steve Jobs por un cambio que el famoso fundador y líder de la empresa estaba empeñado en implantar. Dona, arriesgando todo, hizo una propuesta que impactó la estructura de Apple, mucho más allá del área de distribución que ocasionó el enfrentamiento. La virtud de la organización radicó en dar la oportunidad para que alguien hiciera una propuesta que tuvo consecuencias importantes para la empresa y para Jobs.

Este tema es pertinente para el mundo actual; pero mucho más para la Venezuela de hoy, que enfrenta una incertidumbre radical por razones políticas y económicas. El reto es doble: producir para sobrevivir ahora e innovar para existir con éxito en un futuro que es difícil anticipar. El dilema de explotar o explorar, planteado por James March hace casi tres décadas, es pertinente en el entorno actual. Explotar para sacar el mayor provecho a lo que se sabe hacer o explorar para crear nuevos productos y mejores maneras de hacer las cosas.

Ya es insuficiente aquello de seguir las mejores prácticas. Las mejores prácticas de hace poco tiempo probablemente dejaron de ser válidas. Es cada vez más urgente identificar las mejores prácticas posibles, que nadie o muy pocos han logrado identificar. De nuevo, la creatividad y la disposición a experimentar son fundamentales en la Venezuela de estos días.

En este contexto se enmarca el reto del liderazgo organizacional: integrar y trabajar con equipos capaces de producir e innovar en tiempos complejos y adversos, conscientes de que no es tiempo de portentos individuales sino de equipos dispuestos a poner a valer a la organización y motivar a la gente para que dé lo mejor de sí. ■

- *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.

LA RECUPERACIÓN EN LA QUE NADIE CREYÓ

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Muy poca gente ha creído en la expansión económica de Estados Unidos durante la última década, hija del pecado original de la Reserva Federal que inyectó dinero en grandes cantidades, con el propósito de reactivar la inversión empresarial, el empleo y el consumo. Lo que en un principio muchos especialistas esperaban fuese una expansión raquítica, acompañada de una costosa y creciente inflación, no sucedió exactamente.

El crecimiento de la economía estadounidense ha sido tibio, pero continuo, y la desestabilizadora inflación ha estado muy lejos de materializarse. Sin embargo, la sombra de la recesión pa-

Por una extraña razón, en los mercados financieros existe la creencia de que los momentos actuales son los más complejos

rece siempre dispuesta a revelarse tras el anuncio de cada cifra económica. Por ejemplo, el déficit fiscal estadounidense del ejercicio 2019, que termina el 30 septiembre, está cerca del billón de dólares, cantidad equivalente al cuatro por ciento del producto interno bruto. La magnitud del déficit es propia de una economía recesiva, no de una que comienza su undécimo año de expansión.

El pesimismo se ve en el mercado accionario, donde constantemente se hace un paralelismo entre el ciclo expansivo de las empresas puntocom — ocurrido a comienzos de este siglo— y la expansión de precios de las empresas tecnológicas del último quinquenio, en busca de pistas para identificar el final de la racha alcista en este sector. Ahora bien, al hacer estas comparaciones —a veces fuera de contexto— los analistas tienden a olvidar ciertos hechos; como, por ejemplo, que el costo de capital es mucho menor hoy que en aquel momento. Esto explica que los inversionistas sigan apostando un tiempo más al crecimiento de nuevas compañías tecnológicas, en busca del retorno que sectores más convencionales no ofrecen.

Este pesimismo lo alimentan también las tasas de interés negativas vigentes en buena parte de la eurozona

y Japón, y reforzado hace un par de semanas por Mario Draghi, el presidente saliente del Banco Central Europeo (BCE) que —además de reducir la tasa de redescuento en diez puntos básicos y reanudar la compra mensual de bonos soberanos y corporativos a razón de veinte millardos de euros por mes— deja un consejo muy claro, casi un mandato para su sucesora Christine Lagarde: garantizar que las políticas del banco sean consistentes con los estímulos fiscales requeridos de los gobiernos de la región. En pocas palabras, el BCE debe hacer posible el aumento del gasto de las naciones vía compra de bonos.

El peligro a largo plazo es que, después de estos años de modorra, de crecimiento perezoso, venga finalmente un alza de tasas de interés que reduzca el valor de los bonos (hoy emitidos a tasas cercanas a cero por ciento), obligue a las empresas endeudadas a refinanciar sus deudas a tasas mayores e induzca

a los gobiernos a subir los impuestos para pagar por los recursos que necesitan los gobiernos de Estados Unidos y Europa para seguir empujando sus lentas economías. ■

CHINA Y ÁFRICA: ¿SOCIOS PARA EL DESARROLLO?

María Gabriela Mata Carnevali, profesora del Área de Relaciones Internacionales y Globales, Universidad Central de Venezuela / @mariagab2016

En las últimas décadas China pasó de proveedor mundial de mano de obra barata a financista del Sur en desarrollo, «con el objetivo de construir puentes, tanto figurativa como literalmente, a través de la cooperación económica» (Yang, 2019). Ahora, con el propósito más ambicioso de consolidarse como potencia global, bajo la presidencia de Xi Jinping, Beijing ha puesto en marcha la denominada «Nueva Ruta de la Seda»: un proyecto de ingeniería geopolítica que supone un enorme desafío para la economía mundial y seguramente impactará las infraestructuras de transporte de mercancías, pasajeros, hidrocarburos y tecnología.

El proyecto, además de revitalizar la histórica ruta terrestre que posibilitó durante siglos el tráfico comercial entre Europa y Asia oriental, pasando por Asia central, pretende activar una vía marítima que la conecte con África y América Latina cruzando el océano Índico y el océano Pacífico. La idea es reducir los costos y el tiempo de transporte de mercancías para mejorar la competitividad de sus productos y aminorar el costo de sus importaciones de alimentos, materias primas y productos energéticos.

No hay «nada de improvisación y sí mucho planeamiento previo en esta globalización a la china» (Ortega, 2015). África no ha escatimado esfuerzos para ubicarse entre los principales «socios del desarrollo».

Más de diez mil firmas chinas operan en África y dominan casi el cincuenta por ciento del mercado de construcción contratada internacionalmente. El paso de China por África ha supuesto una inversión acumulada de 100.000 millones de dólares que se traducen en la financiación de proyectos para construir 30.000 kilómetros de autopistas, generar 20.000 megavatios de electricidad, crear alrededor de 900.000 empleos locales y depurar más de nueve millones de toneladas de agua al día (Sánchez, 2019). Además, China ha impulsado la construcción y la renovación de más de 6.000 kilómetros de ferrocarril en países como Angola, Nigeria, Etiopía o Sudán, y se espera que pronto comience la construcción de una nueva ruta ferroviaria que conectaría los puertos de Dakar, con salida al Atlántico, y Yibuti, donde China tiene asegurada su conexión con el océano Índico. Yibuti fue también el lugar escogido para construir la primera instalación militar permanente de China en el extranjero.

¿Qué opinan los africanos?

Las encuestas de opinión han mostrado que la mayoría de los africanos ve a China favorablemente, en términos de su influencia y sus contribuciones al desarrollo. La dirigencia no escapa a esta valoración positiva de la actuación del gigante asiático en el continente. «China, que ha librado sus propias batallas para modernizarse, tiene un sentido mucho mayor de la urgencia personal del desarrollo en África que muchas naciones occidentales», escri-

bió el expresidente senegalés Abdoulaye Wade en 2008 (Albert, 2017). Sin duda todavía pesa el sentimiento anti-colonialista.

Pero las crecientes actividades chinas en suelo africano han suscitado grandes dudas en la sociedad civil, sobre todo en lo relativo a su política de no interferencia en los asuntos internos que, en la práctica, se ha traducido en el apuntalamiento de regímenes autoritarios. A diferencia de Occidente que, para bien o para mal, suele condicionar ayuda e inversiones, China se atiene al principio de no injerencia y, al hacer negocios, no hace un problema de las formas de gobierno, lo que termina por afectar a las poblaciones sometidas. Financia el despotismo y deja en evidencia que, en realidad, no le preocupa tanto el desarrollo como su propio beneficio. Los trabajadores, por su parte, se quejan de las condiciones contractuales, que suelen ser muy duras; y los verdes, del poco o nulo interés en la preservación del medioambiente.

¿Cómo afecta esta alianza el orden mundial?

En el marco de la guerra comercial entre China y Estados Unidos, África podría convertirse en un mercado potencial para los productos chinos, gravados con altos aranceles por el gobierno de Donald Trump. Beijing podría incluso aprovechar los acuerdos comerciales vigentes con diferentes países africanos, para convertirlos en plataformas exportadoras hacia el mercado estadounidense con menos carga impositiva.

En la arena política, sobre todo en el ámbito multilateral, África ha resultado un fiel aliado. Si es por gusto o no, es debatible. Sin embargo, en estas cosas más vale no ser ingenuos. «China usa sobornos, acuerdos opacos y la deuda para mantener a los Estados en África cautivos a los deseos y demandas de Beijing», dijo Bolton, uno de los «halcones» más prominentes del gobierno de Trump, antes de que se le pidiera levantar vuelo. En su opinión, «tales acciones depredadoras son subcomponentes de iniciativas estratégicas más amplias» (Yang, 2019).

Todo apunta a que tiene razón. No por nada Xi, en el 95 aniversario de la fundación del Partido Comunista Chino, anunció ante una audiencia de miles de personas que «tiene plena

confianza en ofrecer una solución china a la búsqueda de mejores sistemas sociales por parte de la humanidad» (Yang, 2019). En definitiva, más que socio para el desarrollo del Sur, China se perfila como un desafío para el sistema internacional liberal. **RI**

REFERENCIAS

- Albert, E. (2017): «China in Africa». Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/backgrounder/china-africa>
- Kabasha, G. (2015): «China en África». *El País*: https://elpais.com/elpais/2015/12/23/afrika_no_es_un_pais/1450854000_145085.html
- Ortega, A. (2015): «La nueva ruta de la seda: gran ingeniería geopolítica». Blog Elcano. Real Instituto Elcano: <https://blog.realinstitutoelcano.org/la-nueva-ruta-la-seda-gran-ingenieria-geopolitica/>
- Sánchez, F. (2019): «China en África: una estrategia híbrida». Blog Elcano. Real Instituto Elcano: <https://blog.realinstitutoelcano.org/china-en-afrika-una-estrategia-hibrida/>
- Yang, D. (2019): «Cómo la alianza de China con África está cambiando el orden mundial». Inter Press Service. Disponible: <http://www.ipsnoticias.net/2019/07/la-alianza-china-afrika-esta-cambiando-orden-mundial/>

¿CÓMO BENEFICIARSE DE LAS CUENTAS DE INVERSIÓN?

Claudia Martínez, asesora financiera de Kapital Consultores

Gioconda Bolinches, representante de Portfolio Resources Group y consultora externa de Lifeinvest Asset Management.

Iniciar una cuenta de inversión requiere considerar diversas variables; especialmente, la jurisdicción donde operará, la firma de asesoría, los costos operativos asociados y el tipo idóneo

La tenencia de una cuenta de inversión implica establecer un contrato que explique los derechos y las obligaciones de los firmantes, y especifique los cargos causados por los servicios prestados

de cuenta según criterios de beneficios y responsabilidades. Con independencia de la estructura seleccionada, la tenencia de una cuenta de inversión implica, en primer lugar, establecer un contrato entre las partes (cliente, casa de bolsa o asesor financiero) que explique los derechos y las obligaciones de los firmantes, y especifique los cargos causados por los servicios prestados.

La estructura general de la mayoría de los contratos contiene aspectos tales como capacidad legal de los suscritos, información laboral y datos asociados con un programa de identificación del cliente (CIP, por sus siglas en inglés): nombre, fecha de nacimiento, dirección física, número de identificación, ciudadanía e información financiera. La cuenta individual es el tipo de cuenta más implementado en el mercado financiero. Posee un único beneficiario; por lo general, una persona natural cuyas inversiones son manejadas por un asesor a cambio de una cuota (*fee*) anual preestablecida.

Antes de hacer recomendaciones el asesor presenta por escrito, en un documento conocido como declaración de política de inversión (IPS, por sus siglas en inglés), los objetivos específicos y la estrategia de inversión convenida con el asesorado. Además, añade el perfil de tolerancia de riesgo que manifiesta el cliente. Se estima que el asesor revise periódicamente el perfil del cliente para determinar cambios en la cartera de inversión en su carácter fiduciario. En cuanto al aspecto legal, basta con precisar que el titular de la cuenta es la única persona que puede controlar las inversiones o requerir distribuciones de efectivo o activos de la cuenta.

La cuenta conjunta es otra modalidad popular en el mercado. Se caracteriza por tener dos o más titulares, cada uno con control sobre la cuenta. Hay dos tipos de cuentas conjuntas: titulares en común (TIC, por sus siglas en inglés) y titulares conjuntos con derechos de supervivencia (JTWROS, por sus siglas en inglés). Tras definir

el tipo de cuenta conjunta, los titulares firman las planillas de apertura de cuenta. Puede haber firmas conjuntas o indistintas, según quede especificado en el acuerdo de cuentas conjuntas (*joint agreement*).

La cuenta TIC se caracteriza porque puede ser dividida de forma desigual. Cuando algún titular fallece, una porción de la cuenta es retenida

por el Estado, sin pasar a ser parte del caudal del sobreviviente. La porción de los activos atesorados será distribuida según las instrucciones del difunto (sucesión). Su contrapunto es la cuenta JTWROS; pues, en caso de fallecimiento (o declaración judicial de incompetencia) de una de las partes, se estipula la transferencia de activos a los titulares sobrevivientes, que gozan de los mismos derechos (tanto al cobro en efectivo como al manejo de los activos financieros de la cuenta).

Existe la opción de la cuenta de transferencia en caso de muerte (TOD, por sus siglas en inglés): ideal para quienes deseen que, al momento de su muerte, sus activos sean asignados directamente a beneficiarios previamente determinados. Una cuenta TOD no evita el impuesto estatal que, según el saldo en cuenta y el tipo de activos, puede ascender al 34 por ciento del valor de la cuenta. Esta modalidad está disponible para la mayor parte de los activos financieros: cuentas corrientes y de ahorro, certificados de depósito, acciones, bonos y otros activos. El titular de la cuenta es la única persona con derechos de propiedad, y mantiene en todo momento el derecho de cambiar la identidad y el número de los beneficiarios, o modificar el modo de distribución de los activos. Los únicos tipos de cuentas que pueden ser abiertos con una TOD son individuales o JTWROS.

Una persona, además de interesarse en los tipos de activos que integrarán su cartera de inversión, necesita conocer con detalle las estructuras de participación y distribución de las diferentes modalidades de cuentas de inversión. Luego sus asesores financieros plasmarán los detalles en el correspondiente IPS. **■**

¿SON APÁTICOS LOS GRANDES FONDOS DE INVERSIÓN?

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

En la actualidad existe un par de preguntas que devanan los sesos de académicos y profesionales del mundo de los negocios. La primera es el impacto a largo plazo de la flexibilización cuantitativa en las economías desarrolladas y en sus mercados financieros. La segunda se refiere al grado

de intervención de los grandes fondos de inversión en el gobierno de las empresas que cotizan en bolsa.

Los fondos mutuales y los fondos cotizados (ETF por sus siglas en inglés) tienen más de cuatro décadas de existencia. Pero su participación como vehículos de inversión colectiva ha crecido casi exponencialmente en

A medida que el gran público adquiere cada vez más acciones de empresas por intermedio de los fondos de inversión, mayor es la presión para que estos fondos participen activamente en la supervisión del desempeño de esas empresas

los últimos quince años. Hoy alcanzan unos diez billones de dólares, para el disgusto de los gerentes que siguen estrategias activas, porque los ven como sus némesis.

En 1991 apenas el uno por ciento de los fondos mutuales y ETF estadounidenses replicaban índices; tal número se elevó a 29 por ciento en 2017, lo que representaba una inversión de seis billones de dólares. La concentración de propiedad accionaria en manos de fondos indizados no es trivial. BlackRock, Vanguard y State Street Global Advisors, los tres principales promotores de fondos mutuales y ETF del mundo, tienen a su cargo títulos valores por el orden de quince billones de dólares en fondos indizados y estrategias activas. BlackRock, en particular, forma parte de la lista de los diez mayores inversionistas en el noventa por ciento de las empresas que cotizan en el FTSE 100, y en la mitad de ellas es el principal accionista.

La gran fortaleza de los fondos indizados —su muy bajo costo de gestión, pues no gastan en investigación— es también es su gran debilidad. No destinan presupuesto al seguimiento activo de las compañías en las que invierten, por lo que no cuentan con la información necesaria para asumir papeles activos en su gobierno. Aunque hoy existen empresas que prestan servicios de asesoría sobre cómo votar en las asambleas de accionistas, los administradores de fondos mutuales y ETF no siempre están dispuestos a contratar esos servicios.

Algo de investigación se ha hecho en los últimos años para determinar si los gerentes de fondos pasivos se toman en serio sus responsabilidades

de supervisión en las empresas en las que invierten, mediante el estudio de su comportamiento cuando votan en las asambleas generales de accionistas. Pero los hallazgos no son concluyentes.

Matthew Ringgenberg, de la Universidad de Utah, revisó el comportamiento de los fondos mutuales estadounidenses que invirtieron en

acciones entre 2004 y 2017. Encontró que la probabilidad de que los gerentes de estos fondos voten en contra de los administradores de las compañías era 12,5 por ciento menor que la de sus pares que siguen estrategias activas. Además, rotan mucho menos sus carteras de acciones, lo cual no es sorprendente dada su obligación de ajustarse a la composición de un índice.

La presencia creciente de fondos pasivos en la composición accionaria de las compañías de oferta pública no cambia el número y el tipo de propuestas de temas sometidos a votación de la asamblea general de accionistas. La principal conclusión de Ringgenberg es que los fondos pasivos quitan poder a los inversionistas para dárselo a los gerentes.

Surem Gomtsian, de la Escuela de Leyes de la Universidad de Leeds, encontró, en un estudio sobre empresas miembros del FTSE 350 entre 2013 y 2017, que los gerentes de fondos mutuales británicos son mucho más activos que sus pares estadounidenses al oponerse a incrementos de sueldos de los altos gerentes de las empresas en las votaciones de las asambleas generales de accionistas.

La propiedad implica responsabilidad en la gestión empresarial. Así como los grandes administradores están motivados a explotar las ventajas de los vehículos de inversión que promocionan, también deben participar en la corrección de las distorsiones que pudieran crear. De momento hay dos claramente identificadas: cambios en el balance de poder dentro del gobierno empresarial y en los precios de estos vehículos en escenarios de gran volatilidad. **■**

EL DILEMA COMÚN DE LOS AVIONES Y LOS BARCOS

Oswaldo Felizzola, profesor del IESA / @ofelizzola

En el sector del transporte de carga—tanto de personas como de mercancías— dos modelos de servicio se disputan la hegemonía: el paradigma del concentrador (*hub*) (las cargas convergen en un lugar para su posterior distribución a los destinos finales) y el paradigma punto a punto (las cargas son llevadas de manera directa y sin escalas intermedias). Aunque el primero requiere mayor inversión en infraestructura, ofrece a las empresas la ventaja de reducir en forma significativa sus costos por unidad transportada. Por su parte, el modelo punto a punto se enfoca en la optimización de los tiempos de entrega; pero impide, como principal secuela, obtener ahorros en la partida de costos por unidad transportada.

Las empresas de transporte aeronáutico tomarán diferentes decisiones en áreas clave del negocio de acuerdo con el paradigma de servicio seleccionado; por ejemplo, adquirir o no una nueva línea de aviones o apuntalar o no la ampliación de su base de operaciones. Es precisamente este aspecto del modelo de negocio el principal objeto de debate a propósito del anuncio de discontinuación del avión modelo A380 de la empresa Airbus.

El mundo del transporte aéreo aún se encuentra en *shock*. El principal cliente de Airbus, Emirates Airlines, ha informado que analiza la posibilidad de cambiar su modelo de negocio de concentrador a punto-a-punto (Schwartz,

2019). ¿Por qué? Porque los viajeros ya no consideran una manera de ahorrar los sacrificios que deben hacer en sus vuelos intercontinentales. ¿Cuál es el valor de esperar cuatro horas en una escala tras un vuelo de doce horas que luego se reanuda, si un vuelo directo tarda solo tres horas más que el vuelo con escala? Esta pregunta se extiende no solo a los viajes, sino también a los motivos para viajar.

El hecho de que las grandes empresas globales pueden evitar que su personal se desplace para reuniones de trabajo gracias a la organización de teleconferencias o interacciones multiparticipantes mediante distintos soportes digitales afecta la venta de pasajes en primera clase y clase ejecutiva. De allí que haya aumentado la complejidad de la industria del transporte de carga: a la optimización de costos deben sumarse consideraciones estratégicas sobre la creación de valor para el cliente final.

Los tiempos de cambios también se hacen sentir en el mar. En el caso del transporte marítimo, la principal amenaza es la proliferación de servicios tipo *dropshipping*, que se traduce en la práctica en la inexistencia de inventarios en las tiendas (Odell, 2018), pues los consumidores compran directamente al fabricante. Esta tendencia ha dejado sentir sus efectos en los países que apostaron por la creación de zonas francas en sus terminales navieras.

Una zona franca es un espacio físico creado por un Estado, en cuya jurisdicción rigen reglas impositivas especiales; es decir, exoneraciones parciales o totales adoptadas como incentivos para el comercio internacional. Si

bien no precisa de una gran inversión por parte del Estado, sí requiere importantes desembolsos de las empresas privadas interesadas en operar en ella.

En el mundo existen ejemplos que aquilatan el prestigio y la viabilidad del paradigma del concentrador. En 2018, en República Dominicana las exportaciones de zona franca crecieron 9,8 por ciento, mientras que las exportaciones nacionales aumentaron 8,5 por ciento; las exportaciones totales superaron los 11.000 millones de dólares (EFE República Dominicana, 2018). En Costa Rica, las autoridades del terminal caribeño del Moín inauguraron un nuevo terminal, junto con la empresa holandesa APM Terminal, para facilitar la operación de los nuevos buques super-postpanamax, con una inversión que podría ascender a los mil millones de dólares. A largo plazo se proyecta el manejo de más de 2,5 millones de contenedores por año (EFE Costa Rica, 2019).

Como respuesta a los movimientos comerciales de sus competidores regionales, el gobierno de Panamá decidió reforzar su apuesta por el sistema de concentrador, aunque de manera ligeramente diferente. Los años previos a la Zona Libre de Colón dejaron como enseñanza la conveniencia de complementar el negocio de importación y reexportación; de allí que no haya resultado una sorpresa que en el primer trimestre de 2019 la actividad comercial en el área haya disminuido 15,3 por ciento, y 11 por ciento las reexportaciones.

La Zona Libre ahora se enfoca en ventas directas al consumidor, que aumentaron en la región en un 25 por ciento en los últimos cinco años. Por

El paradigma del concentrador requiere mayor inversión en infraestructura, pero ofrece a las empresas la **ventaja** de reducir en forma significativa sus costos por unidad transportada

ello la apuesta es al crecimiento sostenido del comercio electrónico. De acuerdo con una encuesta, 64 por ciento de los consumidores en línea esperan que sus productos lleguen en un plazo no mayor de dos días (EFE Panamá, 2019). Si Panamá logra satisfacer este deseo del mercado estaría en capacidad de incrementar sus ingresos en unos 14.000 millones de dólares para 2022.

La revolución tecnológica de internet y el surgimiento de nuevos modelos de negocios impactan de manera considerable la industria global del transporte, tanto en sus vertientes aéreas como marítimas. Los gerentes deben evaluar seriamente las potencialidades y desventajas de los paradigmas tradicionales de servicio —concentrador o punto a punto— antes de acometer sus inversiones en infraestructura. Tampoco deben descuidar los razonamientos y expectativas de sus consumidores, tanto en los hábitos de consumo como en los tiempos de prestación de servicios. En el mundo hipercompetitivo de hoy, los descuidos son pequeñas y acumulativas sentencias de muerte. Los negocios digitales añaden una nueva y compleja perspectiva a la política de inversión en infraestructura de las empresas de transporte, y cualquier planificación de largo plazo debe considerar sus repercusiones. ■

REFERENCIAS

- EFE Costa Rica (2019): «Costa Rica inaugura un moderno puerto para impulsar el comercio y la conexión global». Agencia EFE, 28 de febrero: <https://www.efe.com/efe/america/economia/costa-rica-inaugura-un-moderno-puerto-para-impulsar-el-comercio-y-la-conexion-global/20000011-3912284>
- EFE Panamá (2019): «La mayor zona franca de América reclamará su liderazgo con la entrada al e-commerce». Agencia EFE, 3 de abril: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-mayor-zona-franca-de-america-reclamara-su-liderazgo-con-entrada-al-e-commerce/20000011-3942548>
- EFE República Dominicana (2018): «La economía de República Dominicana creció un 7,0 por ciento este año». Agencia EFE, 27 de diciembre: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-de-republica-dominicana-crecio-un-7-0-este-ano/20000011-3853147>
- Odell, J. (2019): «A business with no end». *New York Times*, 27 de noviembre: <https://www.nytimes.com/interactive/2018/11/27/style/what-is-inside-this-internet-rabbit-hole.html>
- Schwartz, M. (2019): «Airbus to stop production of A380 superjumbo jet». National Public Radio, 14 de febrero: <https://www.npr.org/2019/02/14/694620105/airbus-to-stop-production-of-a380-superjumbo-jet>

COMUNICACIÓN: CORRESPONSABILIDAD ENTRE HABLANTE Y OYENTE

Olga Bravo, profesora invitada del IESA / @bravoluna

Para relacionarnos efectivamente con un cónyuge, con nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. El escuchar requiere tener cualidades de carácter altamente desarrolladas tales como paciencia, estar abiertos y desear comprender.

STEPHEN COVEY

Con respecto a la importancia de la comunicación existe un sólido consenso. Pero esta unanimidad se esfuma tan pronto aparece la reflexión acerca de las maneras de llevarla a cabo con efectividad. Para algunos «saber hablar» es

Aprender a comunicarse tiene que ver con cuestiones «intangibles» como la confianza, el respeto, las creencias, las emociones, los deseos y las necesidades de las partes en interacción

sinónimo de «saber conversar». Otros piensan que la capacidad fisiológica de oír implica, por sí misma, «escuchar» a los demás.

Aprender a comunicarse no guarda relación con el aprendizaje de palabras, técnicas y procedimientos. Sí tiene que ver, en cambio, con cuestiones mucho menos «tangibles» como la confianza, el respeto, las creencias, las emociones, los deseos y las necesidades de las partes en interacción.

Las competencias conversacionales son las habilidades que permiten a las personas comunicarse, con el objeto de plantear sus ideas, intereses, posiciones, inquietudes y necesidades. Adicionalmente, las dotan de sensibilidad y potencialidades esenciales para comprender los planteamientos ajenos.

Hay una relación directa entre las conversaciones mantenidas y los resultados cosechados; al punto de reconocer que la calidad de las relaciones interpersonales depende directamente de la calidad de las conversaciones. De allí la relevancia estratégica de desarrollar y perfeccionar las competencias conversacionales.

Las barreras a la escucha

Las competencias conversacionales, al favorecer la escucha, contribuyen a desmontar fallas y barreras asociadas con el fenómeno de la comunicación: omisión, confusión, ambigüedad o sobrentendido. Para los psicólogos, el bloqueo de la escucha se explica como un mecanismo defensivo activado para proteger a la persona de los peligros de la disparidad de pareceres. A veces la aversión a la multiplicidad de juicios y opiniones también se disfraza de cuestionamiento o de crítica, en ocasión de diálogos sobre asuntos polémicos o controvertidos, lo que conduce a intercambios repetitivos e infructuosos.

En muchos casos es posible desmontar las barreras a la escucha. La herramienta principal viene dada por la manera de hablar de la persona, que puede tanto propiciar un clima de confianza como diseminar miedos y sospechas. Cuando un hablante presenta su punto de vista como una opinión más en un mar de opiniones, respetable en

su esencia —dado que proviene de la conciencia de un sujeto pensante— aunque nunca sacralizable, allana el camino para ser escuchado por los otros. Ahora bien, garantizar condiciones adecuadas de escucha implica mucho más que privilegiar la escucha. Supone también aprender a hablar de una manera que incentive el interés en escuchar.

Corresponsabilidad - poder

Un primer paso para fortalecer las competencias conversacionales es internalizar el hecho de que tanto el hablante como el escucha son corresponsables del éxito o el fracaso de los procesos de comunicación. Esta comprensión permite a las personas que se comunican —como emisor o receptor— tener plena conciencia de la posibilidad de incidir en el proceso y encauzarlo hacia la edificación de una relación positiva y provechosa.

La corresponsabilidad entre hablante y oyente implica dos condiciones:

1. Cuando una de las partes cambia su forma de hablar, la otra debe necesariamente cambiar su forma de escuchar.

2. Cuando una persona consigue afinar el arte de la escucha puede incrementar, con su ejemplo y práctica, el arte de la escucha en otras personas.

Dos reflexiones pueden ayudar también a asumir la corresponsabilidad como un mecanismo optimizador de la comunicación.

1. La metáfora de la brecha: la escucha supone la existencia de una brecha de sentido entre quien habla y quien escucha. Si quien escucha tiene conciencia de tal circunstancia es muy probable que se conduzca correctamente y asuma el reto de reducirla de manera gradual. Para lograrlo podría, por ejemplo, aprovechar la dinámica de cambio de perspectivas, de modo que cuando le toque hablar indague, parafrasee y recapitule las ideas escuchadas. Con esta estrategia la escucha deja de ser producto del azar, para convertirse en el resultado de un esfuerzo deliberado.
2. El habla del emisor condiciona la escucha del receptor: cuando un hablante tiene respeto por su escucha procura no solo transmitir ideas, sino también mostrarse interesado en el pensamiento de su contraparte. De hecho, se esforzará para que la otra persona exponga también su punto de vista, y se concentrará en no interrumpir su argumentación. Estas conductas contribuyen a crear un clima de confianza que favorece la capacidad de escucha.

La comunicación es una necesidad humana esencial y constituye la base de la convivencia. Aprender a comunicarse, a escucharse los unos a los otros, es un hábito cada vez más necesario en el ámbito personal y empresarial. **RI**

¿SE REPITE EL PASADO? EL MERCADO ACCIONARIO ESTADOUNIDENSE DE LA PRÓXIMA DÉCADA

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

La mayoría de los inversionistas carece de un horizonte de inversión que coincida con el «largo plazo» de las estadísticas. Su desempeño financiero está muy condicionado por el momento histórico en el que ocurren las inver-

siones. Si usted invierte dentro de un ciclo económico de bajo crecimiento, al menos la porción en acciones de su cartera tendrá un desempeño similar al de ese ciclo y, para compensar, usted

La mayoría de los inversionistas carece de un horizonte de inversión que coincida con el «largo plazo» de las estadísticas

debería hacer un esfuerzo de ahorro superior al de quienes tuvieron la suerte de ahorrar en un contexto económico expansivo.

Estas consideraciones permiten presentar con mayor claridad las declaraciones, en la revista *Barron's*, de Rob Arnott, presidente de Research Affiliates, un grupo de asesoría financiera que maneja 185.000 millones de dólares mediante una familia de 198 fondos de inversión distribuidos en conjunto con Pimco, FTSE/Russell y Charles Schwab. Según Arnott, durante los últimos cien años, en Estados Unidos el dividendo promedio ha sido 4,5 por ciento, pero en décadas recientes apenas ha promediado dos por ciento. Para alcanzar el retorno total accionario de diez por ciento, que ha sido el promedio del último siglo, se necesitaría un crecimiento de los precios de los títulos valores del orden del ocho por ciento, lo que solo sucede al final de un ciclo recesivo y no en el pico de un ciclo económico como el actual.

El cociente precio/utilidad por acción de Shiller —un indicador ampliamente usado para señalar si un mercado accionario, o una acción particular, está sobre o subvaluada— se encuentra en un nivel de 32, usando como referencia el S&P 500. Su promedio histórico es 17 por lo que, para alcanzarlo, las acciones deberían tener un crecimiento negativo interanual de un seis por ciento en los próximos diez años. Ahora bien, el hecho de que un mercado esté sobrevaluado no significa que la corrección sea inminente.

Una valuación de 32 implica que el mercado accionario estadounidense está valorado para un escenario perfecto: las empresas componentes del índice mantendrán su liderazgo en sus sectores de actividad y no serán afectadas por tecnologías disruptivas, como puede ser la masificación del uso de la inteligencia artificial, o cambios de patrones de consumo hacia productos orgánicos fabricados por empresas lo-

cales. El consejo del señor Arnott para sobrevivir a esta década de contracción es ante todo desarrollar una actitud «disidente» frente al riesgo financiero. Es decir, atreverse a comprar esas

acciones extremadamente castigadas de los mercados emergentes, y aguantarlas hasta que finalmente sus precios se recuperen, sin dudar ni un momento cuando los artículos de prensa o los formadores de opinión digan que el Armagedón, o el Ragnarok si usted prefiere la versión nórdica del fin del mundo, está a pocos días de ocurrir. **RI**

RESISTENCIA CIVIL 2019: BALANCE LATINOAMERICANO

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

La expresión «resistencia civil» se utiliza para describir acciones políticas basadas en el uso de métodos pacíficos para desafiar a un poder, una fuerza, una política o un régimen particular. El año 2019 resultó muy movido para las sociedades que decidieron escribir nuevas páginas de la historia en Argelia, Sudán, Líbano, Hong Kong, Irak y Rusia, por nombrar algunos de los casos más mediáticos. América Latina no se quedó atrás: en Puerto Rico, Ecuador, Chile, Colombia, Bolivia, Nicaragua y Venezuela el pueblo colmó las calles con un marcado espíritu de lucha y resultados diversos.

En Venezuela y Nicaragua hace rato que «nada está normal», a pesar de lo que quieren hacer ver sus gobiernos autocráticos. Caracas sorprendió en enero estrenando liderazgo opositor, que potenció las esperanzas de cambio. En medio de multitudinarias protestas contra el régimen hambreador de Maduro, que sin embargo no alcanzaron las cifras históricas de años anteriores, Juan Guaidó se proclamó presidente interino y prometió «cese de la usurpación, gobierno de transición y elecciones libres y transparentes».

Managua volvió a los titulares de las noticias con la peor crisis política de varias décadas, miles de exiliados y

millones de dólares en pérdidas económicas. En marzo, los nicaragüenses retomaron con renovadas fuerzas las protestas contra Daniel Ortega iniciadas en abril de 2018, que fueron comparadas con las protestas venezolanas de 2017, por la preeminencia estudiantil y el uso de guarimbas. Si bien el detonante fue una controvertida reforma de la seguridad social, muy pronto la gente pasó a exigir un cambio de régimen, aspiración que se mantiene en 2019. Pero las similitudes con el caso venezolano no se quedan allí. La Iglesia católica, con la sociedad civil organizada y la tutela del Vaticano, se erigió en defensora de los derechos humanos en ambos escenarios, promoviendo una «paz justa».

En un calco de obstinación y apego al poder, Ortega y Maduro adoptaron tácticas dilatorias, mientras subían

El año 2019 resultó muy movido para las sociedades que decidieron escribir nuevas páginas de resistencia civil

el volumen a la represión, a pesar del creciente repudio internacional. Esto puede interpretarse como un fracaso del multilateralismo, en especial de la Organización de Estados Americanos, para frenar el retroceso de la democracia en la región.

En julio fue el turno de Puerto Rico que, de la mano de Ricky Martin, Bad Bunny y otros reconocidos artistas se pronunció contra la corrupción y los prejuicios sociales levantando sin complejo la bandera de orgullo gay junto a la estrella nacional. En pocos días renunció el gobernador Ricardo Roselló, por sus indiscreciones en las redes sociales y el mal manejo de los fondos públicos durante la tragedia causada por el huracán María. Este fue un claro ejemplo de la importancia estratégica del respaldo de los artistas a la lucha no violenta.

Durante el último trimestre América Latina volvió a caldearse, con históricas protestas en contra de medidas neoliberales en dos países separados por unos 3.000 kilómetros de distancia: Ecuador y Chile. La rebelión social ecuatoriana comenzó luego de que el gobierno de ese país llegara a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para obtener créditos por más de 4.200 millones de dólares. A cambio, el presidente Moreno debía reducir el déficit fiscal. Para ello anunció un plan

de austeridad que, entre otras medidas, incluyó la eliminación de los subsidios a los combustibles vigentes en Ecuador desde hace cuatro décadas, lo cual provocó un alza en el transporte público y la ira del pueblo. Las manifestaciones se apoderaron de las calles en varias ciudades del país.

Algo similar sucedió en Chile luego de que el presidente Piñera anunciara un alza de 30 pesos en el precio del metro. Los chilenos iniciaron las famosas «evasiones masivas» y algunas escenas de actos vandálicos dieron la vuelta al mundo en segundos.

Ambos gobiernos cedieron. La diferencia es que en Chile las protestas continuaron, aceitadas por el «socialismo del siglo XXI» y la frustración acumulada por más de treinta años con un sistema que, si bien ha remozado los índices internacionales, no ha podido

subsanciar las enormes desigualdades. De allí el lema «No son treinta pesos, son treinta años», con el que los manifestantes asaltaron los medios.

Les siguió Colombia donde, al reclamo por la enorme brecha social, se sumó el descontento generalizado por las complicaciones que ha traído la implementación del acuerdo de paz con la guerrilla. Duque se las ha visto en aprietos, y ha tenido que responder por faltas propias y ajenas, pues mucho del descalabro se le atribuye al ex-presidente Uribe.

Se acusa al régimen de Maduro de haber manchado con dinero y milicianos las luchas reivindicativas de ecuatorianos, chilenos y colombianos. Mientras que el grupo de Puebla, sucesor del Foro de Sao Paulo, se encarga de maquillar para el mundo el desgaste y la corrupción de la izquierda latinoamericana.

En claro contraste con los casos anteriores Bolivia se levantó para recuperar su libertad y su democracia; se las arrebató de las manos a un Evo Morales que, ya sin pueblo, se había declarado triunfador en las elecciones del 20 de octubre; unas elecciones para las que, según la Constitución, no tenía derecho a ser candidato. A pesar de haber seguido al pie de la letra el guion venezolano, el final sorprende a propios y extraños, con una jugada estratégica

de los cuerpos de seguridad del Estado en respaldo de la revuelta popular, que obliga a la renuncia y al destierro al deslegitimado líder indígena. Con Jeanine Áñez a la cabeza del gobierno, como presidenta encargada, que organiza unas elecciones libres y transparentes según los parámetros internacionales, este país multiétnico y pluricultural parece haber esquivado una segura guerra civil al asumir sin miedo la construcción de la paz mediante la conciliación de las diferencias.

Con la excepción de Chile, donde los actos de vandalismo, saqueo y destrucción de bienes públicos y privados empañan el carácter pacífico de la resistencia civil, Latinoamérica se inscribe orgullosa en esta demostración del poder popular con una variedad de causas, para sacudir a los regímenes que hacen oídos sordos a las críticas y evidenciar la importancia de los llamados «pilares de apoyo»: la academia, la Iglesia, las fuerzas de seguridad, los medios de comunicación, los artistas y la comunidad internacional.

Como telón de fondo desfilan impertérritas las ideologías que, lejos de desaparecer, parecen afianzarse en los imaginarios colectivos de este nuevo siglo. No hay que poner en entredicho la honorabilidad de la lucha de los pueblos despiertos, al mezclarla con apetencias personales y desvíos de fondos como los vistos recientemente en Venezuela entre algunos diputados de la Asamblea Nacional. ■

¿LA BELLEZA DE LO SIMPLE? LOS FONDOS DOTALES DE LAS UNIVERSIDADES ESTADOUNIDENSES

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Los fondos dotales (*endowments*) de las instituciones de educación superior estadounidenses han sido creados con donaciones de distintos grupos de intereses, que incluyen mecenas y egresados, y crecen, además, con los resultados de sus inversiones. El fondo de mayor capitalización es el de Harvard, con un volumen de activos de 40,9 millardos de dólares al 30 de junio de 2019, seguido en orden de importancia por los de Yale (30,3 millardos), Stanford (27,7), Princeton (26,1) y MIT (17,4).

Estos inversionistas institucionales tienen horizontes de inversión de muy largo plazo, que cubren más de una generación, pues su misión es ayudar a cubrir parte del presupuesto corriente y de proyectos especiales de las instituciones que los crearon. Se supone que esas instituciones fueron creadas para mantenerse de forma indefinida.

Sin grandes restricciones de tiempo, y con normas de administración que evitan su descapitalización, pueden atreverse a definir estrategias de inversión cuyos frutos no tienen la

Los fondos dotales de las universidades estadounidenses, con miles de millones de dólares, tienen horizontes de inversión de muy largo plazo, que cubren más de una generación

urgencia de ser obtenidos a corto o mediano plazo. Se supone, además, que cuentan con un capital relacional formado por egresados exitosos en el mundo de los negocios y otros individuos que gustosamente están dispuestos a darles su consejo y formar parte de su gobierno corporativo.

Hasta hace un par de décadas invertían principalmente en acciones, bonos de oferta pública e inmuebles, que han venido abandonando recientemente para aumentar su participación en fondos de cobertura (*hedge funds*), fondos de capital privado y las llamadas inversiones alternativas (inmuebles, reservas forestales, grandes extensiones de tierra cultivable y reservorios de agua). La migración hacia vehículos de inversión que no cotizan en mercados de oferta pública se debe, principalmente, al interés de mejorar el rendimiento de sus activos por cobrar una prima de rendimiento adicional al invertir en propuestas poco líquidas. Además, sus altos montos de dinero disponible para la inversión y su acceso preferencial a circuitos de inversionistas avanzados les permiten participar en propuestas de inversión en sectores innovadores, a los cuales no tiene acceso el inversionista institucional promedio.

La pregunta es si tales instituciones sacan realmente un beneficio adicional al poner en práctica estrategias con las ventajas descritas. La respuesta no es clara. Los fondos dotales de las universidades estadounidenses generaron en promedio, para el año terminado el pasado 30 de junio, cinco por ciento de retorno. Muy por debajo del

S&P 500, que para el mismo periodo produjo 10,4 por ciento, o de una clásica cartera 70/30 de acciones y bonos de oferta pública, que suele usarse como referente para evaluar el desempeño de inversiones más complejas, que generó nueve por ciento.

Antes de la Gran Crisis Financiera de la década pasada las inversiones poco líquidas, a las cuales son tan afectos los fondos dotales de las universidades estadounidenses, obtuvieron rendimientos muy elevados, razón por la cual atrajeron el interés de estas organizaciones.

Sin embargo, en los últimos diez años la recuperación del mercado accionario estadounidense permitió al S&P 500 rentar anualmente 14,7 por ciento; y a la cartera 70/30, 11,4 por ciento, mientras que las carteras de inversión de las universidades rentaron 8,6 por ciento.

Esta experiencia deja varias reflexiones. La primera es que el retorno de una cartera depende más de la escogencia de sectores exitosos que de los títulos individuales representativos de estos sectores. Muestra de ello es que al minimizar sus posiciones en acciones estadounidenses, las carteras de las universidades no participaron en un mercado alcista que ha durado más de una década y, lamentablemente, los activos ilíquidos que escogieron no estuvieron a la altura de las circunstancias.

La segunda es que las estrategias alternativas —inversiones en fondos de cobertura y de capital privado— se apoyan en asesores que cobran comisiones muy elevadas, cuyo impacto es más evidente en periodos de desempeño mediocre. La tercera es que no ha transcurrido todavía suficiente tiempo para concluir que fue un error la migración hacia vehículos de inversión menos líquidos, pues los retornos de muchas de estas inversiones podrían materializarse con fuerza en el futuro.

Pero la gran pregunta que falta por responder es si la prima de iliquidez que pagan las inversiones alternativas y afines justifica incurrir en estrategias complejas y costosas. Tal vez la cartera 70/30 de acciones y bonos tenga un atractivo que aún no se ha aprendido a valorar. ■

WEWORK: LECCIONES PARA EMPRENDEDORES E INVERSIONISTAS SOBRE MERCADOS DE CAPITALES

Oswaldo Felizola, profesor del IESA / @ofelizola

El mundo de los mercados de valores está conmocionado por el hecho de que WeWork, una organización tipo unicornio — una empresa emergente privada cuya valorización supera el millardo de dólares antes de su salida al mercado de valores— que estaba por salir a oferta pública de acciones, resultó un unicornio de papel más que un negocio rentable. WeWork llegó a estar valorada en más de 42 mil millones de dólares a comienzos del año (Brown, 2019), a pesar de que el año pasado registró pérdidas por dos mil millones (Telford, 2019). Ahora afronta la posibilidad de quedar en quiebra si no encuentra financiamiento para los próximos meses. Todo se debe, en parte, a que su modelo de negocio no generaba un flujo de caja suficiente para mantenerse a flote. Además, la forma como la organización estaba siendo manejada no inspiraba confianza en futuros inversionistas.

The We Company

WeWork —formalmente, The We Company— es una organización inmobiliaria fundada en 2010 por Adam Neumann y Miguel McKelvey en Nueva York. Se especializa en la renta de espacios de oficinas a personas y organizaciones interesadas en espacios modernos y cómodos (Gellman y Brown, 2014). En esos espacios ultramodernos no hay cubículos de trabajo sino grandes mesas, y los trabajadores pueden sentarse donde más gusten. Las oficinas no tienen paredes, sino que utilizan vidrios para dar la imagen de un espacio más amplio y agradable. Los fundadores ofrecían a emprendedores, agentes libres y hasta empresas tradicionales mejorar sus ambientes de trabajo. En su modalidad de servicio, el cliente —individuo o empresa— puede suscribirse como aliado e ingresar a cualquiera de los espacios disponibles sin mayores complicaciones, lo que hace obsoleto el concepto de oficina tradicional rígido y lo sustituye por uno abierto y flexible.

Hasta aquí parece una inversión razonable. Se supone que el mundo inmobiliario es considerablemente esta-

ble, por lo que una organización como WeWork no debería tener problemas para conseguir un flujo de caja seguro. Las rentas deberían ser suficientes para pagar, al menos, los costos operativos y de financiamiento de la organización.

El problema es que ella se considera una empresa «tecnológica» cuya propuesta de valor no es solamente un servicio inmobiliario sino la capacidad para reunir talento en sus espacios. Se considera un ecosistema de negocios, y emprendimientos, más que una empresa de bienes raíces. Esta habría sido una propuesta interesante, de no ser por el hecho de que su principal ingreso provenía del servicio inmobiliario.

Esta propuesta de valor le permitió, sin embargo, levantar importantes sumas de dinero en capitales privados con inversionistas de riesgo tecnológico, lo que le permitió crecer de forma exponencial en los últimos años, a tal punto que hoy es la empresa privada con mayor espacio comercial en alquiler en Nueva York y Londres. Ahora bien, este crecimiento no fue un resultado de sus operaciones comerciales sino de utilizar el dinero de las inversiones recibidas. Esto no fue un problema hasta que empezó a alcanzar una valorización que causó más nerviosismo que optimismo en futuros inversionistas.

WeWork intentaba emitir acciones en los mercados de capitales globales para continuar su rápida expansión, pero los mercados no pudieron ver el mismo optimismo en las finanzas de la organización. Se cuestionaban si podía ser realmente rentable en un escenario de recesión económica. Sus fundadores creen que la flexibilidad de la propuesta de valor para sus clientes puede ser un factor ganador para sortear una crisis.

La oferta pública de acciones tuvo que posponerse de manera indefinida, mientras la empresa mejora sus finanzas para ser más atractiva. Pero esto no ayuda a su ya precario flujo de caja, porque requeriría de manera urgente una inyección de capital importante para finales del año; de lo contrario, no podrá hacer frente a las deudas que tiene (Tan y Davis, 2019)

Impacto en el mercado de capitales

Este no es solo un problema de una emergente más. De hecho, la situación está llevando a cuestionar si los pilares del control en el mercado de capitales

—como la ley Sarbanes-Oxley—afectan el lanzamiento de nuevas empresas y, por ende, reducen el atractivo de las empresas emergentes.

La ley Sarbanes-Oxley pretende proteger a los inversionistas regulares de posibles estafas financieras, mediante una serie de requisitos —por ejemplo, una capa extra de auditorías y regulaciones financieras— para asegurar que la empresa que está por emitir acciones al público sea en realidad lo que dice ser, y que sus acciones no estén sobrevaluadas. Esta ley fue creada por el Congreso de Estados Unidos como medida de protección ante la estafa de Enron, el gigante de los negocios energéticos, en 2002. Aunque la ley ha protegido al mercado desde entonces, muchos discuten si, más bien, ha ocasionado que muchos emprendimientos se vean obligados a diferir por más tiempo del necesario sus salidas a los mercados públicos, al punto de comprometer los negocios (Dillian, 2019).

No es justo cuestionar un mecanismo de control por el caso de una empresa. Además, WeWork no se ha-

No importa lo modesto o multimillonario que sea la idea sobre la que está construido el negocio. El mercado siempre la valorará en función de sus resultados tangibles, no de percepciones idealizadas

bía comportado como una empresa emergente, sino que hasta cierto punto era muy especulativa. Una empresa emergente debe ser siempre rentable; es decir, sus operaciones diarias deben generar ingresos suficientes para, al menos, mantener las operaciones. De lo contrario, lo que hace es financiar sus operaciones con las inversiones que se recibe. Esto no solo va en contra del negocio, sino que puede crear desconfianza en la administración del negocio. ¿Cómo saber que el negocio es realmente rentable y que no es un sueño inalcanzable de los fundadores?

Esto no significa que el concepto de WeWork sea inviable sino que, al no generar ingresos suficientes para mantener las operaciones, puede dar la señal de que ha crecido mucho y muy rápidamente. Como dice el refrán popular, «ha mordido más de lo que puede masticar». Por lo tanto, no inspira confianza entre los inversionistas.

El hecho es que el mercado de capitales privado no será el mismo: la cautela será más estricta con respecto a la posible sobrevaluación de empresas emergentes.

Esto afectará a futuras emergentes que no tengan un flujo de caja seguro. La sobrevaluación parece conducir a que las administraciones pierdan el horizonte inmediato del emprendimiento emergente, al considerar más importante el crecimiento que la viabilidad financiera del negocio (que es lo que interesa al mercado de capitales) (Cooper, 2019).

Impacto para emprendedores e inversionistas: el futuro

Los inversionistas tecnológicos parecen ser los últimos en detectar las señales de alarma de que un emprendimiento puede ser problemático; producto, quizá, de una fe ciega en los factores disruptivos (Bellafante, 2019). En un mundo hipercompetitivo es posible dejarse llevar por ideas innovadoras, sin determinar si tienen sustento financiero real.

La lección más importante del caso de WeWork es que no importa lo modesto o multimillonario que sea la idea sobre la que está construido el negocio. El mercado siempre la valorará en función de sus resultados tangibles, no de percepciones idealizadas.

Por ello, todo empresario, emprendedor o inversionista debe tratar de hacer tangibles los resultados de la organización, y hacerlo de la manera más expedita posible, para demostrar la viabilidad del negocio y asegurar su crecimiento sustentable. ■

REFERENCIAS

- Bellafante, L. (2019): «Was WeWork ever going to work?». *The New York Times*: <https://www.nytimes.com/2019/10/04/nyregion/wework-Adam-Neumann.html>
- Brown, E. (2019): «This is not the way everybody behaves' how Adam Neumann's over-the-top style built WeWork». *The Wall Street Journal*: <https://www.msn.com/en-us/money/companies/this-is-not-the-way-everybody-behaves-how-adam-neumanns-over-the-top-style-built-wework/ar-AAHulkO?li=BBnb7Kz>
- Cooper, L. (2019): «Cooper's take: will PE firms rethink going public after WeWork's IPO debacle?». *The Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/coopers-take-will-pe-firms-rethink-going-public-after-weworks-ipo-debacle-11570833213>
- Dillian, L. (2019): «WeWork reveals the downside of Sarbanes-Oxley». *Bloomberg*: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2019-10-11/wework-shows-the-ipo-process-is-broken>
- Gellman, L. y Brown, E. (2014): «WeWork: now a \$5 billion co-working startup». *The Wall Street Journal*: <http://www.wsj.com/ar->

articles/wework-now-a-5-billion-real-estate-startup-1418690163

- Tan, G. y Davis, M. (2019): «WeWork to run out of cash by next month without new funds». *Bloomberg*: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-11/wework-to-run-out-of-cash-by-next-month-without-new-financing>
- Telford, T. (2019): «Adam Neumann's chaotic energy built WeWork: now it might cost him his job as CEO». *The Washington Post*: <https://www.washingtonpost.com/business/2019/09/23/adam-neumanns-chaotic-energy-built-wework-now-it-might-cost-him-his-job-ceo/>

¿BEZZEL?

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

John Kenneth Galbraith (1908-2006) fue un importante economista estadounidense nacido en Canadá. Entre sus múltiples contribuciones se encuentra *The great crash 1929*, un pequeño libro en el cual explora la gran crisis financiera de 1929, y que ha sido durante años un referente sobre comportamientos anómalos de los mercados financieros; en particular, el capítulo VIII que define dos conceptos clave: desfalco (*embezzlement*) y *bezzel*.

Bezzel es una de esas palabras intraducibles provenientes del inglés británico. Sus significados abarcan una amplia gama, que va desde el nombre de una especie de anfetamina que hoy se vende ilegalmente, pasando por beber en exceso, derrochar dinero y el uso que acuñó Galbraith para la ciencia económica. *Bezzel* es un período durante el cual no se ha descubierto un desfalco y ocurre un aumento psicológico de riqueza: el desfalco cree tener en su poder el dinero de su víctima, quien desconoce que lo ha perdido y espera los beneficios de su inversión. En los últimos años han ocurrido varios casos de comportamientos de accionistas mayoritarios que, sin ser desfalcos propiamente hablando, dejan la sensación de conductas inadecuadas de los protagonistas de estas historias.

Un caso se dio a conocer con una demanda introducida en la corte de Delaware en 2018 por Richard, un accionista de Tesla, contra la junta directiva de la fabricante de vehículos eléctricos, por otorgarle a Elon Musk, su presidente ejecutivo, un paquete de remuneración durante diez años que incluye opciones con un valor de 56 millones de dólares, si logra multipli-

car 11,6 veces el valor patrimonial de la empresa en la próxima década. Si se deja de lado lo que significa una remuneración de tal magnitud, lo llamativo es que la corte no desestimara el caso, como normalmente lo hace en asuntos de remuneración de ejecutivos, pues se considera que las juntas conocen mejor que nadie la naturaleza de lo que pagan.

Dado que Musk posee el 22 por ciento de las acciones de Tesla, que le da una posición de control, la corte debe asegurar que la junta haya procedido con un criterio de «equidad total» (*entire fairness*). La equidad total incluye dos aspectos: 1) la manera de fijar la remuneración de Musk debía garantizar que ninguna parte interesada pudiese sesgar el proceso a su favor y 2) es difícil calcular el precio de los servicios que se están remunerando, en una situación sin parangón como esta.

La junta de Tesla delegó en su comité de remuneraciones el diseño del paquete salarial de Musk, y este y su hermano, también directivo y accionista de la empresa, se inhibieron de participar en ese comité. Sin embargo, el juez consideró que tal inhibición no garanti-

En los últimos años han ocurrido varios casos de comportamientos de accionistas mayoritarios que, sin ser desfalcos propiamente hablando, dejan la sensación de conductas inadecuadas de los protagonistas de estas historias

zaba que la influencia de los hermanos Musk no se hiciera sentir gracias a otros vínculos comerciales entre los hermanos y los miembros del comité.

A mediados de 2020 la corte de Delaware dará su veredicto. Se espera resulte de una revisión profunda de la lógica seguida por la junta para fijar remuneraciones, más que de la consideración de si 56 millones de dólares sería una remuneración justa para Musk. Si el proceso fue viciado, la corte ordenará repetirlo, esta vez a cargo de un comité independiente.

Otro caso es la conocida reestructuración de WeWork, empresa líder mundial en el negocio de arrendamiento de espacios de oficina compartidos. El 14 de agosto de 2019 esta empresa introdujo ante la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos la documentación requerida para hacer una oferta pública inicial de acciones; en ese momento los medios especiali-

zados especulaban sobre una posible capitalización bursátil de 47 millones de dólares.

Durante las siguientes semanas las cifras publicadas por la empresa fueron sometidas al escrutinio público. La conclusión fue que, en el mejor de los casos, su capitalización bursátil estaría más cerca de ocho millones de dólares que de la cantidad originalmente propuesta. La empresa suspendió la oferta pública de acciones durante el mes de septiembre de 2019, dio de baja a su fundador —el carismático Adam Neumann— y fue intervenida por su principal accionista: el fondo de inversión japonés Softbank.

Para dejar su cargo como presidente ejecutivo Neumann logró la venta de su paquete accionario y el pago de honorarios de consultoría por un total de 1,7 millones de dólares. A medida que transcurrían las semanas y se publicaba más información sobre la compañía, se supo que Softbank tendría que despedir a más de cuatro mil empleados, y tratar de llevar a noventa por ciento de ocupación sus espacios de oficinas, que en algunas

ciudades chinas no llega a treinta por ciento. Mucha gente se pregunta cómo Softbank permitió a su socio extender los gastos e inversiones de tal manera. ¿Qué esperaban con la oferta pública inicial? ¿Pasar el problema a unos inversionistas incautos?

El capítulo VIII de Galbraith describe aquellos buenos momentos del ciclo económico, cuando las personas están relajadas y confiadas, el dinero es abundante y algunos individuos de fuerte personalidad llevan sus empresas a los extremos, pasan por encima de las estructuras de gobierno corporativo y abandonan el barco cuando hace aguas, como en el caso de WeWork, pero con las alforjas llenas. En otros casos, como el de Elon Musk, pueden ayudar a hundirlo con desproporcionadas exigencias. Técnicamente, en ninguna de estas dos situaciones existe delito, pero cómo se parecen al *bezzel* descrito por el gran Galbraith. ■

KAIZEN Y KAIKAKU:

DOS VISIONES JAPONESAS PARA SALVAR A LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

Las empresas venezolanas pueden aprender de dos visiones gerenciales surgidas en Japón después de la Segunda Guerra Mundial que le permitieron superar la devastación y echar las bases para un desarrollo milagroso de la industria, el comercio y los servicios.

Oswaldo Felizzola

LA MENCIÓN de los términos japoneses *kaizen* y *kaikaku* pudiese despertar la sensación de un relato acerca de dos poderosos *daimios* (señores feudales) que celebran un combate mortal por intermedio de sus samuráis, provistos de filosas espadas. Es evidente que el título no remite al Japón medieval; pero sí a un combate que ocurre en las organizaciones exitosas, movidas permanentemente por un instinto competitivo.

Kaizen es la palabra japonesa que expresa el concepto de mejora continua, de perfeccionamiento. Se refiere a los cambios menores y acumulativos que adopta una organización con miras a perfeccionar los procesos, los productos y las maneras de gestionar el desempeño profesional del recurso humano, todo ello con el propósito de producir un beneficio duradero y sostenido en el tiempo. Aunque a largo plazo esta visión produce buenos resultados, en un contexto de premuras y urgencias, cuando el mercado exige cambios a un ritmo mayor que la velocidad de la organización para encararlos, se traduce en lentitud y estancamiento de la innovación (Stringleman, 2018).

Kaikaku encarna la idea contraria a *kaizen*: la mejora disruptiva que nace de la búsqueda de una manera radicalmente diferente de hacer las cosas. Es un cambio que no resulta de la lenta acumulación de ajustes y mejoras, sino que es capaz de desatar un gran impacto en corto tiempo.

Es comprensible que muchas organizaciones deseen una alta frecuencia de cambios disruptivos. Pero una sucesión de alteraciones drásticas puede ocasionar duros golpes en las organizaciones, bien porque resultan muy costosas o porque es difícil asimilarlas. Un *kaikaku* puede destruir a una organización.

Nunca falta quien esté tentado a combinar ambas filosofías de acción, sin reparar previamente en su similitud con los conceptos de *yin* y *yang*: fuerzas de compleja combinación y de difícil manejo que están forzadas a cohabitar. Son parte del todo y a la vez de la nada. Fuerzas condenadas a una lucha constante...

La nueva realidad venezolana

La realidad socioeconómica de finales del siglo XX y principios del XXI da cuenta de cómo la sociedad y las organizaciones venezolanas han sobrellevado tiempos muy turbulentos: un fuerte control de cambio, nacionalización de grandes empresas, un continuo y acelerado proceso hiperinflacionario, dolarización acelera-

da y desorganizada de la economía, pérdida de rentabilidad de los activos financieros transados en el mercado bursátil e hipertrofia del Estado. Estas circunstancias determinaron la aparición de patrones de comportamiento anómalos en la ciudadanía, las empresas y los actores institucionales, que lastran la competitividad del país y sus habitantes.

Un contexto hostil a la condición humana ha conducido, por primera vez en la historia de Venezuela, a que parte de su población emigre. Como fenómeno sociológico, la

Hay que contar con una cultura organizacional franca y abierta, que no desdeñe las propuestas de mejoras surgidas del quehacer diario de las personas encargadas de los procesos medulares

huida de nacionales implica la pérdida de recursos técnicos y profesionales necesarios para fortalecer el sistema económico del país. Ya se cuentan por millones el número de emigrantes que perdieron su conexión con las organizaciones venezolanas, en pleno cénit de sus capacidades para la producción y la innovación. Un caudal de destrezas y formación profesional está a disposición de otras naciones. A ello debe sumarse que una parte importante de las personas que aún permanecen en Venezuela superaron ya la primera juventud y están envejeciendo. Entre ellos se incluyen profesionales formados y educados durante el auge petrolero de finales del siglo XX, que tuvieron la oportunidad de conocer, asimilar y replicar las buenas prácticas gerenciales empleadas en el mundo entero. «Tropicalizaron» lo mejor de su tiempo para aplicar sus principios al momento venezolano.

En Venezuela las organizaciones experimentan un acelerado proceso de desprofesionalización. La consecuencia inmediata es una pérdida de competitividad en relación con las empresas de Latinoamérica y del resto del mundo. Pero hay una buena noticia: las organizaciones sobrevivientes pueden aprender de los principios filosóficos *kaizen* y *kaikaku*: dos visiones diferentes de la innovación, que le permitieron al Japón de la posguerra levantar un poderoso tejido empresarial y escalar hasta la posición de potencia planetaria.

Mejora continua

Una pregunta resume la expectativa de una organización interesada en alcanzar altas cotas de desarrollo: ¿qué se necesita para implementar un modelo de mejora continua? Debido al carácter cuasixistencial de la pregunta, lo apropiado es ensayar una respuesta por partes.

En primer lugar se requiere capacidad para identificar los atributos más valorados por los clientes. De lo contrario se corre el riesgo de dilapidar tiempo y recursos en aspectos secundarios, que no agregan valor ante los ojos de quienes, con su compra o afiliación, apuntalan las finanzas de las empresas. Es imprescindible identificar los procesos medulares, los que mejoran la presencia en el mercado e incrementan la rentabilidad de la inversión, que impulsan las dinámicas internas de la organización, al punto de desencadenar las deseadas sinergias, fuentes de ventajas competitivas sólidas y duraderas.

Otro rasgo estratégico consiste en la destreza de documentar los cambios sucedidos en la organización, así como revisar su sostenibilidad y ponderar sus principales efectos en las personas, las estructuras, los procesos y los mercados. Sin este proceso autorreflexivo resulta cuesta arriba idear y

ejecutar ideas ganadoras, que articulen atributos valorados positivamente por los clientes.

Finalmente hay que contar con una cultura organizacional franca y abierta, que no desdeñe las propuestas de mejoras surgidas del quehacer diario de las personas encargadas de los procesos medulares. De hecho, estas personas deben sentir, en todo momento, que sus recomendaciones sí son escuchadas e incluso instrumentadas. Esta es la semilla de la mejora continua.

La historia de Asia enseña que la mejora continua no es fácil. Requiere un anhelo trascendente para el ser humano, que fortalezca su espíritu e incluso le insuffle vida. Es una disposición de ánimo como la observable en el samurái que, imperturbable, afila su espada o participa en los entrenamientos para perfeccionar las técnicas de combate. En verdad, la mejora continua es un camino, más que un destino; y la simboliza la marcha de pequeños pasos que sumados permiten llegar a nuevos horizontes. En palabras de Lao-Tse a sus discípulos: «Todo gran viaje comienza con un primer paso».

Si una organización venezolana está realmente interesada en efectuar mejoras continuas debe privilegiar una cultura abierta a las perspectivas de todos sus miembros, para que en el proceso de intercambio de pareceres puedan surgir propuestas que creen valor a los clientes o a los consumidores finales. Los procesos de documentación y continuidad de las mejoras pueden llevarse de manera simultánea.

Mejora disruptiva

La segunda pregunta que a cualquier organización venezolana le convendría plantearse es: ¿para qué hacer mejoras disruptivas cuando es suficiente con las mejoras continuas? La idea subyacente a esta pregunta también está detrás de afirmaciones tales como «ya todo está inventado, para que perder el tiempo en cosas nuevas» o «mejor malo conocido que bueno por conocer». La respuesta implica internalizar una verdad clara e incontrovertible: aún quedan muchas cosas por hacer y por descubrir, en particular en la actualidad, cuando trabajan más científicos que todos los que han existido en la historia de la humanidad (Gastfriend, 2015).

Para concretar un cambio de naturaleza disruptiva es menester que las organizaciones tengan entre su nómina a personas excepcionales —siempre se piensa, por ejemplo, en Steve Jobs, presidente y fundador de Apple— capaces de identificar necesidades insatisfechas y desarrollar soluciones prácticas y ejecutables con un pensamiento sin restricciones, que tenga lugar «fuera de la caja» de las ideas recibidas y los dogmas incuestionables. Cuando una organización carece de personas excepcionales debe reclutarlas a la brevedad posible.

En una organización importa —y mucho— conservar espacios donde se lleven a cabo trabajos rutinarios y procesos estandarizados, dado que ellos pueden atajar la posibilidad de que su estructura y operatividad devengan disfuncionales, como consecuencia de la primacía de los cambios disruptivos. Pero también se precisa de zonas de contención, donde las personas excepcionales puedan trabajar sin censuras ni interferencias. Los productos y servicios que creen deben contar con la oportunidad de ser puestos en práctica de modo experimental. Ello solo es posible donde existe una cultura de indulgencia ante el fracaso no imputable a la negligencia sino a la dinámica creativa de ensayo y error.

Los errores son a menudo antorchas que alumbran el camino de nuevos hallazgos, incluso por la vía de las carambolas o la serendipia. Y otro consejo: nunca está de más establecer alianzas con institutos educativos innovadores, para financiar la factibilidad de proyectos radicales.

La cultura guerrera de la sociedad japonesa de raigambre medieval se vio sacudida con la llegada de la pólvora. Las armas de fuego dieron muerte a las tradiciones asociadas con los samuráis y su juramento de fidelidad incondicional; de hecho, fueron reemplazados por ejércitos profesionales entrenados en el manejo del nuevo arsenal armamentístico. La moraleja es que los cambios disruptivos son necesarios y sus consecuencias pueden cambiar la dinámica de la sociedad.

Las organizaciones venezolanas interesadas en desarrollar cambios disruptivos deben considerar cómo reclutar y retener personas excepcionales, y brindarles espacios libres de rigideces y presiones económicas para la innovación. El círculo virtuoso de la organización comprometida con el conocimiento y el aprendizaje se amplía cuando los productos y servicios creados por las personas excepcionales son compartidos con los miembros restantes de la organización e incluso con aliados estratégicos. A veces ocurre que una innovación solo puede ser rentabilizada cuando la ejecuta un tercero que cuenta con mejor infraestructura. En materia de innovación radical, una de las características principales es la inexistencia de reglas fijas (Yamamoto y Bellgran, 2013).

Entre el yin y el yang

¿Cómo combinar en una empresa dos visiones tan diferentes como *kaizen* y *kaikaku*? ¿Cuándo efectuar mejoras continuas y cuando propiciar las disruptivas? No hay una respuesta sencilla. Sin embargo, la filosofía oriental del Tao (el camino) puede resultar útil. Así, aunque *kaizen* y *kaikaku* parezcan de entrada contradictorios, en verdad constituyen partes de un mismo fenómeno: la innovación. Se requiere una aproximación holística al proceso de innovación (Fitzgerald y Stol, 2017).

El propósito de diseñar una organización híbrida, que en su operatividad combine procedimientos tipo *kaizen* y tipo *kaikaku*, puede lucir intimidante a primera vista. Pero la mayoría de las veces la clave consiste en tener la flexibilidad suficiente para amoldarse a contextos favorables a la mejora continua o a contextos idóneos para la creación de la idea disruptiva. El balance entre ambas visiones es lo que, finalmente, produce beneficios. La experiencia muestra que la semilla de la innovación disruptiva nace de la innovación continua, y viceversa. Por lo tanto, aunque es importante asumir *kaizen* y *kaikaku* como visiones diferentes, es necesaria la capacidad para procesar sus frutos como un todo combinado y armónico.

La flexibilidad se alcanza cuando las diferentes áreas de la organización se sienten capaces de efectuar sus aportes sin sufrir discriminaciones y, también, cuando las personas excepcionales abrigan la certeza íntima de que cuentan con zonas de confort, debidamente controladas, para innovar bajo la protección de una bien pensada política organizacional de control de daños. Importa mucho la presencia de líderes con el «ojo entrenado» para la identificación de las propuestas creativas de mayor impacto y viabilidad. Además, conviene hacer un esfuerzo para evitar establecer una lista de hallazgos buenos e intrascendentes, de modo que las personas excepcionales no dejen de sentirse empoderadas (Ghazali y Mahmud, 2016).

Para que las innovaciones nacidas de *kaizen* o *kaikaku* sean exitosas no deben ser implementadas de una manera rápida e improvisada (Bhasin, 2012). Tal manera de proceder suele pasar por alto un instinto humano básico: la resistencia al cambio. El proceso de aplicación debe ser gradual; diseñado a partir de los riesgos inherentes a cada filosofía de

innovación. Por lo general, los cambios incrementales no requieren aumentos significativos en las estrategias de mitigación de riesgos; en cambio, los cambios radicales sí. Cuando son ejecutados sin un conjunto de estrategias de prevención pueden dar al traste con la supervivencia de la organización (Kurdve, Sjögren, Gasvaer, Widfeldt y Wiktorsson, 2016).

Las organizaciones venezolanas, sin distinción de tamaño y acervo cognitivo, tienen el desafío de restituir y superar las

Una sucesión de alteraciones drásticas puede ocasionar duros golpes en las organizaciones, bien porque resultan muy costosas o porque es difícil asimilarlas

capacidades perdidas o disminuidas como efecto de la crisis institucional de los últimos años. Una manera de lograrlo consiste en adoptar el enfoque *kaizen*. Pero si albergan un propósito mucho más ambicioso —sobrevivir a la llegada de nuevos competidores al mercado venezolano o internacionalizar sus productos, por ejemplo— necesitan apelar a las ventajas que desde el punto de vista de la innovación ofrece el enfoque *kaikaku*. Las innovaciones así encontradas pueden ser mejoradas de forma continua por la organización, de modo que no queden como eventos esporádicos, sino que formen parte de la historia de la organización (Foon y Heap, 2012).

Una flexibilidad que la requerida para combinar *kaizen* con *kaikaku* permitió a los japoneses levantarse de los escombros. Ellos tuvieron la humildad de aprender de otras culturas y atreverse a dar a sus aprendizajes un toque cultural propio, con el propósito de avanzar de una manera sostenida. También tuvieron la lucidez de no olvidar el ciclo de vida de las ideas, para no caer en la tentación de prolongar la vida de un hallazgo cuyo poder innovador fue aniquilado por el tiempo. De allí que Japón sea una potencia, y sus organizaciones figuren entre las más respetadas del mundo.

Las organizaciones venezolanas necesitan procurar circunstancias y competencias para la innovación, ya sean continuas o radicales. Lo importante es que cada innovación tenga el potencial real de engendrar otra innovación, porque de lo contrario las empresas corren el riesgo de ser reemplazadas por competidores internacionales que sí puedan identificar las necesidades de sus clientes y diseñar las respuestas reclamadas por el mercado. ■

REFERENCIAS

- Bhasin, S. (2012): «Performance of lean in large organisations». *Journal of Manufacturing Systems*. Vol. 31. No. 3: 349-357.
- Fitzgerald, B. y Stol, K. (2017): «Continuous software engineering: a roadmap and agenda». *The Journal of Systems and Software*. Vol. 123: 176-189.
- Foon, L. y Heap, C. (2012): «A comparative approach of Japanese project management in construction, manufacturing and IT industries». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 57. No. 9: 193-200.
- Gastfriend, E. (2015): «90% of all the scientists that ever lived are alive today». Future of Life Institute: <https://futureoflife.org/2015/11/05/90-of-all-the-scientists-that-ever-lived-are-alive-today/?cn-reloaded=1>.
- Ghazali, M. y Mahmud, F. (2016): «A review of contributing factors and challenges in implementing kaizen in small and medium enterprises». *Procedia Economics and Finance*. Vol. 35: 522-531.
- Kurdve, M., Sjögren, P., Gasvaer, D., Widfeldt, M. y Wiktorsson, M. (2016): «Production system change strategy in lightweight manufacturing». *Procedia CIRP*. Vol. 50: 160-165.
- Stringleman, P. (2018): «The kaizen paradox». *Industrial Maintenance & Plant Operation*. 22 de mayo: <https://search.proquest.com/docview/2042908423?accountid=41115>
- Yamamoto, Y. y Bellgran, M. (2013): «Four types of manufacturing process innovation and their managerial concerns». *Forty sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems*. Vol. 7: 479-484.

MERCADEO INTERNO: MIRAR HACIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Eugenia Csoban y Ricardo Vallenilla

Reunir y mantener equipos de trabajo capaces de instrumentar la propuesta de valor de la organización son dos grandes retos que enfrentan las empresas venezolanas. Hacer mercadeo interno para alinear las audiencias internas con las externas, es hoy una necesidad.

LAS PREMISAS, herramientas y conceptos básicos sobre mercadeo interno que desarrollan Ahmed y Rafiq (2002) corresponden a un área de estudio que puede ser rastreada hasta mediados de los años setenta y que surge como respuesta a la necesidad, sentida por muchas organizaciones, de lograr un servicio de calidad.

Mercadeo es la «actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de intereses (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general» (American Marketing Association, 2019). La actividad de oferta se extiende a varios grupos y el interés no recae solo —como en la visión más tradicional— sobre el consumidor externo sino también en las necesidades y deseos del cliente interno. El mercadeo interno es la mirada hacia el empleado, con la convicción de que su bienestar y su satisfacción se revierten en la prestación de un servicio de calidad que modela la percepción del consumidor y genera beneficios y utilidades.

La esencia del mercadeo interno se expresa en la definición de Berry y Parasuraman (1991): la actividad que implica atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados con productos que satisfagan sus necesidades. Mercadeo interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes. Hace más de veinte años, Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994) afirmaban que la calidad del servicio, la lealtad del cliente y la rentabilidad de la empresa son significativamente influidas por la calidad del servicio interno. Esta afirmación sigue vigente (Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle-Lorente, 2019).

No parece haber duda con respecto a las ventajas que alcanzan las empresas al desarrollar estrategias de mercadeo interno para implementar y gestionar cambios organizacionales. Sin embargo, son pocas las organizaciones que sistemáticamente trabajan en su cliente interno. Una razón por la que esto sucede es la ausencia de una verdadera orientación al mercado interno en las organizaciones.

La orientación al mercado interno es la contraparte de la orientación al mercado externo. Se espera que exista sinergia entre ambas orientaciones, pues en ella se sustenta la estrategia de mercadeo (Kohli y Jaworski, 1990). En efecto, la expresión «orientación al mercado» se refiere a la implementación del concepto de mercadeo que tenga la empresa, y una organización orientada al mercado lleva a cabo acciones consistentes con esta noción de mercadeo (Gounaris, 2006). El concepto de mercadeo de una empresa constituye

Eugenia Csoban y Ricardo Vallenilla, profesores del IESA.

la filosofía del negocio, o una declaración de su política de negocio, y la implementación de esa política constituye la orientación al mercado.

Una vía para avanzar en la ejecución de planes de mercadeo interno consiste en verificar la orientación al mercado interno de una organización, de la cual depende su estrategia de mercadeo interno. Así como es necesario un compromiso con la creación de valor para el cliente externo, la organización debe comprometerse y hacer una propuesta de valor para el cliente interno. Esto se logra al entender las necesidades de sus empleados y colaboradores. Reconocer el grado de compromiso de la empresa con su mercado interno es lo que permitirá luego la clarificación de actividades y la especificación de responsables de las acciones de mercadeo interno en las organizaciones.

Diagnosticar la orientación al mercado interno constituye un elemento esencial para determinar dónde se encuentra la organización en un momento particular y definir las acciones necesarias para alcanzar la meta de contar con empleados más eficientes y satisfechos. ¿Cómo se llega a ese diagnóstico? Probablemente, si se pregunta a empresarios y gerentes cuánto se preocupan por su cliente interno dirán: «muchísimo». La mayoría afirmará que el mercadeo interno es tan importante como el externo. Pero, ¿será esta una manera válida de medir la orientación al mercado interno?

El diagnóstico de la orientación al mercado interno está estrechamente vinculado a cómo se entiende este concepto. Lings (2004) ve esta orientación como un intercambio entre la organización y sus empleados, y rescata las tres dimensiones esenciales propuestas por Kohli y Jaworski (1990) para describir esa interacción: generación de información interna, comunicaciones internas y respuesta a las informaciones internas.

La generación de información se vincula con la identificación de valor para los empleados, el conocimiento del mercado laboral, la caracterización de los segmentos internos de empleados y el diseño de estrategias para ese mercado interno. Las comunicaciones internas siguen dos vertientes: comunicación entre gerentes y comunicación entre gerentes y empleados. La respuesta a las informaciones internas se refiere al diseño del trabajo, las remuneraciones y el desarrollo del talento en la organización. Con este marco de referencia, Gounaris (2006)

elaboró y validó un instrumento de medición que incluye las tres dimensiones, y agregó un conjunto de subdimensiones que permiten mayor especificación de los elementos que configuran la orientación al mercado interno. Con la ayuda de este instrumento no es necesario confiar en las declaraciones de empresarios y gerentes.

¿Existe orientación al mercado interno en Venezuela?

Entre 2018 y 2019 se recolectaron 222 cuestionarios respondidos por gerentes medios en empresas venezolanas, distribuidos en los siguientes sectores productivos del país: alimentos (67), turismo (61), seguros (60) y banca (34). El instrumento consta de 42 enunciados ante los cuales los participantes emiten sus opiniones en escalas que van de total desacuerdo (1) a total acuerdo (7).

El promedio de todos los sectores (4,48) se ubica muy cerca del punto de neutralidad, lo que da señales de que las empresas muestran poca orientación (por no decir ninguna) al mercado interno. Por sectores, los resultados fueron los siguientes: alimentos (4,59), turismo (3,77), seguros (5,15) y banca (4,37).

El análisis desglosado por industrias muestra que las empresas de seguros se encuentran ligeramente por encima del promedio general, con una pequeña orientación al mercado interno. Los resultados obtenidos por alimentos y banca son muy cercanos al promedio general. Caso aparte es el de las empresas de turismo, que obtuvieron el menor promedio. A grandes rasgos, no hay diferencias marcadas entre las industrias; en general, la percepción de los encuestados es que hay muy poca orientación al mercado interno en sus organizaciones.

El resultado de la encuesta puede vincularse con varios factores. Un primer factor es el desconocimiento del concepto de mercadeo interno entre los líderes de las empresas estudiadas. En una fase anterior, cualitativa y exploratoria, el hallazgo más importante fue que los gerentes desconocían las nociones de mercadeo interno y orientación al mercado interno. Que la primera línea de la organización no pueda enunciar un concepto como mercadeo interno no impide que la organización, intuitivamente y en la búsqueda de otros objetivos, desarrolle o aplique estrategias o políticas hacia sus audiencias internas que pudieran ser consideradas de orientación al mercado interno.

Evaluación de la orientación al mercado interno en empresas venezolanas

Dimensiones	Subdimensiones	Promedio
Generación de información interna	Identificación de valores	4,63
	Conocimiento de las condiciones laborales	4,21
	Segmentación interna	4,30
	Foco interno	4,14
	Promedio por dimensión	4,40
Comunicaciones internas	Comunicación entre supervisor y empleado	5,08
	Comunicación entre supervisores	4,13
	Promedio por dimensión	4,70
Respuesta a las informaciones internas	Descripción del cargo	4,82
	Remuneración	4,06
	Preocupación de la gerencia	4,83
	Entrenamiento	4,55
Promedio por dimensión	4,52	
Promedio general		4,48

Las respuestas de los encuestados corresponden al desconocimiento de la primera línea de la organización acerca de la orientación al mercado interno.

Otro factor determinante de los resultados es la situación actual del mercado laboral venezolano: fuga de talento, alta rotación del personal, dolarización de las demandas salariales, carencia de personal calificado, etc. El día a día está dominado por la búsqueda de soluciones a las contingencias surgidas de una realidad áspera y no al desarrollo de políticas de largo plazo.

La tibieza de los resultados generales no debe limitar el análisis más detallado. En el estudio también se analizaron los promedios correspondientes a las dimensiones originales de Kohli y Jaworski (1990) y Lings (2004), y a las subdimensiones del instrumento de Gounaris (2006).

La dimensión de las comunicaciones internas es, probablemente, el área de mercadeo interno mejor desarrollada. Los encuestados tienen una percepción más positiva de la comunicación entre supervisores y empleados; mientras que la percepción menos positiva de la comunicación entre supervisores puede ser un síntoma de la persistencia de estructuras de silos en las organizaciones. Es comprensible que esta dimensión sea la mejor valorada, pues el fomento de políticas de comunicaciones internas, que promuevan la información adecuada y la alineación de las audiencias internas, tiene una larga historia en la gerencia y es una de las competencias que más se entrenan en las organizaciones. Sin embargo, la evaluación sigue siendo baja, a pesar del esfuerzo invertido en el desarrollo de comunicaciones adecuadas desde los años noventa del siglo pasado y del conocimiento que académicos y consultores han puesto a la disposición de la gerencia.

El segundo lugar en evaluación correspondió a la tercera dimensión que recoge las respuestas a las informaciones internas sobre diseño del trabajo, remuneración y estrategia de desarrollo de talento. Los encuestados expresan que perciben preocupación de la gerencia por el bienestar de los empleados e interés en la descripción de cargos, que constituye una de las funciones más claras del área de recursos humanos. En cuanto al entrenamiento se observa una percepción menos favorable, lo cual no sorprende, pues en una crisis como la venezolana las partidas que más recortes sufren son las de comunicaciones de marca (mercadeo) y entrenamiento (recursos humanos). La percepción recogida puede estar mostrando ese escenario. Finalmente, la subdimensión referida a la remuneración recibió el valor menor; en estos tiempos y estos entornos, nadie se siente bien remunerado, por lo que no es de extrañar la evaluación.

La percepción de los encuestados con respecto a la generación de información interna en sus respectivas organizaciones no es alentadora; con un promedio de 4,40, es la dimensión peor evaluada. Esta dimensión mide el esfuerzo del empleador para investigar o informarse sobre la situación de sus colaboradores y las empresas del entorno. El análisis intracategoría revela una evaluación más positiva para los aspectos relacionados con la identificación de valores (4,63), que se refieren a la capacidad de la organización para entender las necesidades de los colaboradores; y una menos positiva del foco interno (4,14), subdimensión referida a la capacidad de la organización para formular estrategias y políticas enfocadas en las características y necesidades individuales de los colaboradores. Si se pudiera escribir una frase con el mensaje que los encuestados tratan de dar con respecto a esta dimensión, probablemente sería esta: «conoce bien mis necesidades para que desarrolles políticas adaptadas a mis expectativas y no dejes de validarlo con lo que hacen tus competidores en el mercado».

El fin del principio

La aplicación de este instrumento —la primera que se ha hecho en Venezuela— constituye una aproximación al estado de la orientación al mercado interno en empresas venezolanas: un primer paso para diagnosticar situaciones, generar estrategias e implementar soluciones que optimicen la conexión entre la empresa y sus colaboradores. La situación no es halagüeña. Los colaboradores participantes expresan una percepción neutra de la orientación al mercado interno en sus empresas: no sienten que estén orientadas hacia ese mercado.

Los resultados obtenidos son una invitación a dar un paso adelante en la tropicalización de esta herramienta, para adaptarla a las características de la realidad venezolana y, así, aumentar su aplicabilidad y su capacidad para impactar en el entorno, resguardando su validez y confiabilidad como instrumento psicométrico. Para Gounaris (2006) el instrumento ha pasado la prueba de validez y confiabilidad, y se considera una buena medida de cuánto comparte la empresa la filosofía de crear y ofrecer valor a su mercado interno.

La orientación al mercado interno promueve y facilita la implementación de estrategias que, a corto y largo plazo, dan como resultado encuentros más productivos y satisfactorios con los clientes. Muchas organizaciones se verán apremiadas por la necesidad de competir en las múltiples dimensiones de los distintos mercados en los que participan. Ante el *statu quo* en

El concepto de mercadeo de una empresa constituye la filosofía del negocio, o una declaración de su política de negocio, y la implementación de esa política constituye la orientación al mercado

Venezuela, las empresas deberán diseñar estrategias competitivas para atraer y retener talento, que ya de por sí es escaso, para formararlo y empoderarlo, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales con equipos compactos y de alto rendimiento. En este escenario, si la empresa decide internacionalizarse, o simplemente exportar para hacer frente a las vicisitudes locales, los retos para contar con equipos laborales estables, alineados con los objetivos organizacionales y capaces de sostener una propuesta de valor que compita en mercados internacionales van a ser ingentes. Si las condiciones cambian y se desarrolla una economía más abierta e integrada globalmente, entonces las exigencias sobre las empresas serán mucho mayores. Vale la pena empezar el camino de la puesta al día, después de que muchas empresas han perdido el apresto, por la desconexión entre el mercado venezolano y los mercados internacionales. **FI**

REFERENCIAS

- Ahmed, P. y Rafiq, M. (2002): *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- American Marketing Association (2019): «Definitions of marketing»: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1991): *Competing through quality*. Nueva York: Free Press.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C. y Batle-Lorente, F. J. (2019): «Internal marketing: a model for implementation and development». *Dimensión Empresarial*. Vol. 7. No. 1: 7-22.
- Gounaris, S. P. (2006): «Internal-market orientation and its measurement». *Journal of Business Research*. Vol. 59. No. 4: 432-448.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (1994): «Putting the service-profit chain to work». *Harvard Business Review*. Vol. 72. No. 2: 164-174.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): «Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications». *Journal of Marketing*. Vol. 54. No. 2: 1-18.
- Lings, I. N. (2004): «Internal market orientation: construct and consequences». *Journal of Business Research*. Vol. 57. No. 4: 405-413.

CARTERAS DE MODELOS DE NEGOCIOS:

¿CUÁN PREPARADAS ESTÁN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS?

Aramis Rodríguez y Syramad Cortés

Los negocios tienen ciclos de vida, así que para perdurar las empresas deben diversificar sus carteras de negocios atendiendo el presente e ideando el futuro. En entornos dinámicos, volátiles y hostiles, ocuparse de los distintos horizontes de la empresa es aún más necesario.

Cada negocio tiene un ciclo de vida. Si no matamos nuestro negocio existente, alguien más lo hará. Así que preferiría ver que nuestras nuevas empresas maten a nuestras empresas existentes.

DANIEL ZHANG, presidente ejecutivo de Alibaba

LAS EMPRESAS que perduran sobreponiéndose a entornos dinámicos son las que evalúan sus carteras de modelos de negocio. Mientras explotan el negocio actual maximizando su valor, tienen proyectos de negocios relacionados con el actual —para crecer— e ideas que pueden convertirse en los negocios del futuro. Estas empresas son capaces de manejar, en el presente, una mezcla de proyectos distribuidos en los tres horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo.

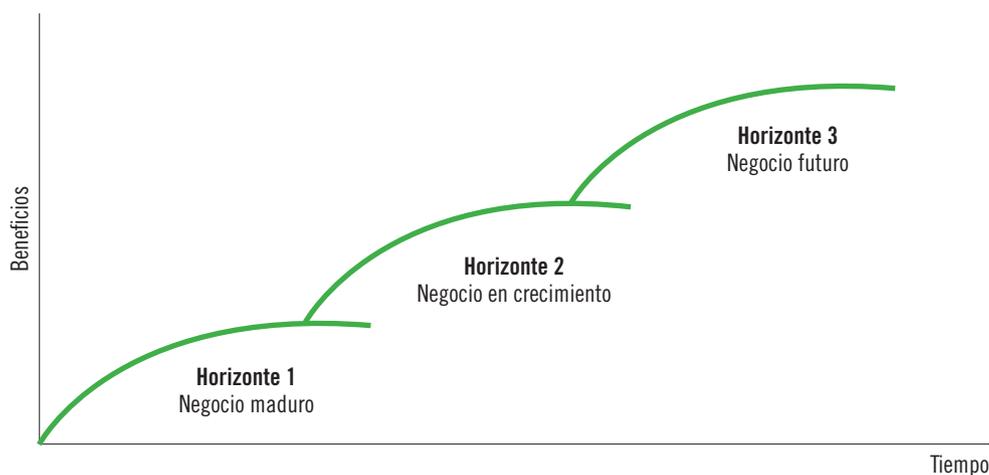
Amazon administra una cartera de diversos modelos de negocios, no solo en cuanto a industrias y mercados, sino también en cuanto a horizontes temporales y capacidades. La compañía continúa creciendo con sus negocios existentes (comercio electrónico, AWS y logística), mediante estrategias de expansión y profundización (comprando, invirtiendo o desarrollando nuevas empresas), sin perder de vista los negocios del futuro, esos que aún no pueden medirse por su rentabilidad pero tienen posibilidades de convertirse en motores de crecimiento de la organización: Alexa, Echo, Dash Button, Prime Air, Amazon Fresh, Mayday Button, entre otros (Osterwalder y Pigneur, 2017).

Carteras de negocios y el marco de los tres horizontes

Cada día es más justificable que los estrategas de las empresas gestionen carteras de modelos de negocios para asegurar el presente y el futuro; de hecho, a los estrategas les encanta pensar en términos de carteras (Moore, 2007). Existen muchas maneras de visualizar una cartera de negocios. Una idea fundamental es

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Syramad Cortés, superintendente de planta en Cargill Venezuela y profesora invitada del IESA

El marco de los tres horizontes



Foco	Defender y mejorar el modelo de negocio	Expandir y escalar el modelo de negocio	Responder a nuevas oportunidades y descubrir modelos de negocio
Método	Planes operativos atados al presupuesto anual	Inversiones atadas al plan de negocio	Hipótesis probadas
Factores de éxito	Ahorro, eficiencia, cercanía al mercado	Atracción de clientes, velocidad, escala	Aprendizaje, adaptación, manejo de riesgos
Métricas	Rentabilidad, márgenes, costos	Participación de mercado	Aprendizaje validado
Competencias	Operación	Crecimiento	Emprendimiento
Perfiles	Ejecutores	Desarrolladores de negocios	Emprendedores

Fuente: Baghai, Coley y White (1999).

la agrupación de los negocios en tres horizontes: negocios medulares actuales, negocios en crecimiento y negocios del futuro. Cada grupo enfrenta desafíos específicos que requieren arquitecturas organizacionales diferentes.

El marco de los tres horizontes (Baghai, Coley y White, 1999), empleado en la actualidad por la empresa consultora McKinsey & Company, proporciona una guía para que

Una cartera de modelos de negocios es una oportunidad para ampliar los marcos mentales, pasar del pensamiento orientado a la consistencia al pensamiento paradójico

las empresas evalúen las oportunidades potenciales de crecimiento, sin descuidar el rendimiento en el presente. Tal marco describe las características de cada horizonte, tales como el objetivo en cada uno, el método requerido para el desarrollo y las métricas e indicadores que los definen.

La estrategia de diversificación de negocios tiende a concentrarse en los horizontes del presente y mediano plazo: movidas verticales, horizontales o geográficas del negocio modular existente. Las integraciones verticales (hacia adelante o hacia atrás) permiten aprovechar nuevas oportunidades en la cadena

de valor, las expansiones horizontales permiten captar nuevos productos o nuevos mercados en la misma industria y las incursiones en otros países o regiones con los productos y servicios medulares permiten ajustar variables del actual modelo de negocio. Otra manera de diversificar los negocios consiste en crear un valor distinto, mediante el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Ahuja y Novelli, 2016; Osterwalder y Pigneur, 2017). Esta vía, quizá la más compleja por su materialización en el horizonte lejano y por la falta de competencias organizacionales para ejecutarla, es la más necesaria en entornos volátiles (Osterwalder y Pigneur, 2017).

El tercer horizonte y el sistema que falta

Para el horizonte lejano se sugiere incubar negocios, no productos. Una forma de trabajar en un horizonte lejano —invisible para los decisores— consiste en recrear de la mejor manera posible la mentalidad de Silicon Valley en la organización (Ries, 2017); es decir, replicar un estado mental que entienda la dinámica de creación de nuevos negocios en entornos de extrema incertidumbre.

La industria del capital de riesgo ha sabido durante mucho tiempo que debe invertir en una cartera de nuevos negocios, quizá más riesgosos por su incertidumbre, para atrapar alguno que tendrá un rendimiento superior. Por su parte, los

emprendedores han entendido que, para que alguien apueste por ellos, deben obtener un aprendizaje validado en la calle y ello requiere convivir con el fracaso, no simular proyecciones basadas en hipótesis no probadas.

La cultura en este horizonte se caracteriza por el manejo —no por el control— del fracaso. Para trabajar en un horizonte 3 se requiere un sistema que cree, sistemáticamente, motores de crecimiento sustanciales e independientes, manejados por personas dispuestas a aceptar que muchas iniciativas probablemente fracasen.

Gestionar el horizonte 3 mejora las oportunidades de continuidad de la empresa, pero aumenta los riesgos de mala gestión. No todas las organizaciones saben hacerlo. Con una mala gestión, los nuevos modelos de negocios pueden entrar en conflicto, canibalizarse y, en última instancia, destruir el modelo de negocio original (Markides, 2013). Los académicos han sugerido la creación de organizaciones ambidiestras, capaces de explotar el negocio actual con éxito y, simultáneamente, explorar los negocios del futuro (Rodríguez y Cortés, 2019).

En los últimos años algunas empresas se han dado a la tarea de entender el estado mental de las empresas emergentes y la industria del capital de riesgo para recrear un estilo Silicon Valley en sus organizaciones. Pero han advertido que sus organizaciones carecen de un sistema que les permita ejecutar el horizonte 3 y balancear sus carteras de modelos de negocios con proyectos disponibles en la tubería de innovación (Ries, 2017).

¿Están preparadas las empresas venezolanas para el futuro?

Conocer la estrategia de una organización no es tarea fácil: es un ejercicio interno que, generalmente, no se comparte. Pero es posible saber, desde afuera, si una empresa maneja una cartera de modelos de negocios mediante un análisis retrospectivo de sus decisiones.

Si se pone la lupa a un grupo de empresas venezolanas destacadas en sus industrias, durante un período específico (por ejemplo, desde 2009 hasta 2019), y se analizan sus movimientos, se podría inferir la capacidad de estas organizaciones para administrar, intencionalmente, una cartera diversa de modelos de negocio. El marco de los tres horizontes puede dar pistas acerca de la orientación y la visión de los estrategias de un grupo de empresas. Un estudio de un grupo de empresas destacadas en el país, llevado a cabo por profesores del Centro de Emprendedores del IESA, señala dos

factores clave para entender la importancia de las carteras de modelos de negocio y la ambidestreza organizacional en empresas líderes venezolanas.

Carencia de sistema emprendedor

Muchas empresas con rendimientos excepcionales por décadas mostraron una cartera de negocios desbalanceada, concentrada en los horizontes 1 y 2. Muchas han maximizado sus negocios medulares y, a lo sumo, han realizado movidas verticales, horizontales o geográficas para expandirlos. Pocas empresas muestran evidencias de haber tenido una cartera equilibrada con proyectos en el horizonte 3.

Se puede especular que algunos íconos empresariales venezolanos, como Empresas Polar, han mostrado ser máquinas de eficiencia que explotan bien un negocio conocido, pero carecen de un sistema emprendedor que les guíe en la transformación y en la exploración de motores de crecimiento para el futuro. Tradicionalmente, Empresas Polar ha seguido la estrategia de expandir localmente su modelo de negocio en momentos de crisis económica (Penfold y Vainrub, 2009); esto ha sido así hasta la primera década del siglo XXI. Mediante adquisiciones de empresas (por ejemplo, Mavesa, en 2001, por 500 millones de dólares), inversiones en mejoras de procesos productivos y alianzas (por ejemplo, con la española Grupo Leche Pascual en 2010), Polar se convirtió en el conglomerado industrial de alimentos más importante de Venezuela, con la mayor infraestructura de producción, distribución y servicios.

A pesar del dinamismo del entorno, por inestabilidad política, inseguridad jurídica, barreras administrativas y todo tipo de controles y regulaciones, sobre todo en el sector alimentos, los movimientos estratégicos de Empresas Polar no evidenciaban una visión de horizonte lejano fundamentado en los principios de innovación y emprendimiento. Las movidas horizontales —introducción de marcas y productos— y geográficas —instalación de plantas de sus productos medulares en Colombia (Cundinamarca) y Estados Unidos (Texas)— muestran que hace diez años, en medio de un entorno tumultuoso, los estrategias de Polar administraban una cartera de negocios para hacer frente al presente y carecían de motores de crecimiento entre los proyectos futuros de innovación.

Rasgos ambidiestros

El estudio identificó empresas con rasgos de ambidestreza organizacional, que permite gestionar una cartera equilibrada y diversa de modelos de negocios. Una de ellas puede

Cada día es más justificable que los **estrategas** de las empresas gestionen carteras de modelos de **negocios**, para asegurar el presente y el futuro

reconocerse fácilmente por sus movidas estratégicas. La Organización Cisneros es el grupo venezolano que mejor ha podido competir en la economía global, gracias a una cartera de modelos de negocios equilibrada. Penfold y Vainrub (2008) destacan la capacidad de diversificación del Grupo Cisneros desde su fundación hasta la primera década del siglo XXI.

Luego de incursionar exitosamente en el sector audiovisual del mercado nacional, con Venevisión, el Grupo Cisneros creó nuevo valor en distintos sectores industriales (representando marcas como Pizza Hut, Apple, US Digital

Los emprendedores han entendido que, para que alguien apueste por ellos, deben obtener un aprendizaje validado en la calle y ello requiere convivir con el fracaso

Equipment Corporation y Sears Roebuck), adquirió posiciones internacionales (comprando empresas como All-American Bottling, Evenflo y Spalding) y creó nuevos y distintos modelos de negocios para el futuro. A finales de los años noventa, con una crisis política y económica en puerta, aunada al auge de las telecomunicaciones y de internet, los estrategas de la Organización Cisneros decidieron colocar en su cartera de negocios proyectos distintos a los medulares, acordes con las nuevas tendencias.

Esto se materializó con alianzas internacionales que proporcionaron agilidad y velocidad para generar nuevo valor, mediante la creación de nuevos modelos de negocios. America On Line brindó tecnología de punta y el Grupo Cisneros aportó su conocimiento de la cultura regional para crear AOL Latin America, uno de los principales proveedores de internet y servicios interactivos en la región. También creó un modelo de negocio para brindar servicios de televisión por cable que luego se asociaría con Hughes Electronics para construir DirecTV Latinoamérica.

Después de 2002 Venevisión Internacional se consolidó fuera de las fronteras venezolanas, y la Organización Cisneros diversificó aún más su cartera de negocios con proyectos para apostar al futuro, en el área de *advertainment* (publicidad y contenido de entretenimiento para las audiencias iberoamericanas) y medios digitales. Para Binns, Harreld, O'Reilly III y Tushman (2014), la Organización Cisneros muestra destacados rasgos de ambidestreza y evidencia de un sistema emprendedor para gestionar el horizonte 3, mientras que sus sistemas gerenciales se mantienen explotando los negocios del presente. En 2010, cuando la Organización Cisneros se planteó tener presencia en la industria de los medios digitales, no sabía cuál iba a ser su modelo de negocio y para descubrirlo se guió por un estado mental de empresa emergente. La gerencia inició varios pilotos para descubrir una propuesta de valor viable. Así dio con Adsmovil, un servicio que ayuda a las empresas a dirigirse al público hispano en sus dispositivos móviles, que fue empleado en la campaña de Obama en 2012 para apuntar a los votantes hispanos.

La preparación para el futuro

Pensar a largo plazo en la trascendencia de la organización es una de las funciones de los directores y estrategas de las empresas de hoy (Rodríguez y Cortés, 2019). Tener proyectos a largo plazo, en el horizonte de nuevos negocios, es cada día más esencial. Las empresas necesitan una forma de

entender si su negocio está preparado para el futuro o si corre el riesgo de desaparecer (Osterwalder y Pigneur, 2017).

Tener una cartera de modelos de negocios no es más que mirar a largo plazo, sin quitar la vista al día a día, en forma estratégica. Los directores necesitan visualizar sus negocios actuales y sus nuevas iniciativas de crecimiento. Esta visión holística muestra a las empresas sus brechas para emprender nuevos negocios y su vulnerabilidad cuando el entorno manifieste amenazas.

Una cartera de modelos de negocios es una oportunidad para ampliar los marcos mentales, pasar del pensamiento orientado a la consistencia al pensamiento paradójico. Significa tener la capacidad y la disposición para identificar y evaluar la contribución económica actual y potencial de nuevas ideas, y el riesgo de disrupción y validación de nuevas ideas.

En entornos hostiles e inciertos, como el vivido en Venezuela en los últimos años, la diversificación vertical, horizontal o geográfica de un modelo de negocio probado no es suficiente. El tifón que genera cambios de reglas inesperadas, vaivenes económicos y sociales, se expande en todos los sectores e industrias y, tarde o temprano, llega a cualquier escalón de las cadenas de valor y a cualquier mercado. Una empresa como Polar, cuya estrategia ha consistido en adquisición y reestructuración de sus operaciones para posicionarse como un conglomerado industrial de gran tamaño en el país (Penfold y Vainrub, 2009), parece comenzar a manejar carteras de modelos de negocios que van más allá de la expansión.

Muchas grandes empresas venezolanas no definieron intencionalmente carteras de modelos de negocios que contemplasen un horizonte lejano, en el cual visualizar la transformación del negocio. Quizá algunas de estas empresas ni siquiera lo han considerado como una opción estratégica. Para muchas, la estrategia se reduce a explotar al máximo un modelo de negocio exitoso. Durante los últimos veinte años, algunas de estas organizaciones fueron víctimas de las dinámicas inerciales de sus éxitos pasados: sus líderes plantearon estrategias para horizontes cercanos. Eso puede funcionar en entornos muy estables y controlables. Cuando el panorama que se aproxima es dinámico y cambiante, esa estrategia puede ser devastadora para el futuro de una organización. ■

REFERENCIAS

- Ahuja, G. y Novelli, E. (2016): «Incumbent responses to an entrant with a new business model: resource co-deployment and resource redeployment strategies». En T. B. Folta, C. E. Helfat y S. Karime (eds.): *Resource redeployment and corporate strategy* (Advances in Strategic Management, Vol. 35): 125-153. Bingley: Emerald.
- Baghai, M., Coley, S. y White, D. (1999): *The alchemy of growth*. Nueva York: Perseus.
- Binns, J., Harreld, B., O'Reilly III, C. y Tushman, M. (2014): «The art of strategic renewal». *Sloan Management Review*. Vol. 55. No. 2: 21-23.
- Markides, C. C. (2013): «Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?». *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 27. No. 4: 313-323.
- Moore, G. (2007): «To succeed in the long term, focus on the middle term». *Harvard Business Review*. Vol. 85. Nos. 7-8: 84-90. <https://hbr.org/2007/07/to-succeed-in-the-long-term-focus-on-the-middle-term>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2017): «Business model portfolio, Part 3: the business portfolio map». Strategyzer Blog: <https://blog.strategyzer.com/posts/2017/9/4/business-model-portfolio-part-3-the-business-portfolio-map?rq=portfolio>
- Penfold, M. y Vainrub, R. (2008): «Prosperar en un mercado volátil: estrategias exitosas de empresas venezolanas». *Harvard Business Review América Latina*. Vol. 86. No. 10: 46-54.
- Ries, E. (2017): *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. Nueva York: Crown.
- Rodríguez, A. y Cortés, S. (2019): «Organizaciones ambidiestras: sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente». *Debates IESA*. Vol. XXIV. No. 1: 34-38.

TRANSFORMAR EL FUTURO EMPRESARIAL REQUIERE TRIPLE IMPACTO

Edwin Ojeda y Julieta Meléndez

El modelo de triple impacto muestra cómo puede una organización producir los diferentes tipos de valores (económico, ambiental y social) requeridos para obtener la certificación de empresa B: obtiene rentabilidad y contribuye a la conservación del planeta

NADIE DUDA de la complejidad del panorama económico y social de la Venezuela contemporánea, ni del ingente esfuerzo que realizan los empresarios cotidianamente para mantener sus operaciones. Las crisis, cualesquiera sean sus tipos, son oportunidades para la reinención, la innovación y la transformación de modelos existentes. Durante esos momentos, los avezados y los visionarios se topan con «océanos azules» e identifican la disrupción que permite sobrevivir.

Competir en el orden nacional y mundial emergente requiere modificar los criterios tradicionales de diseño, gobierno y operación de las empresas. También supone atender las exigencias del contexto y vislumbrar las tendencias que identifican las futuras capacidades ganadoras en el contexto empresarial.

La agenda propuesta por las Naciones Unidas para 2030 moviliza a los organismos multilaterales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales. También suma el esfuerzo de un novísimo actor: la empresa privada, a la que se le reconoce una dignidad de agente vinculante y transformador. Los ecosistemas como el Sistema B y las empresas B pueden servir como mecanismos para encontrar la transición hacia la transformación empresarial.

Desde la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en 1972, el alcance del desarrollo sostenible se ha ampliado considerablemente. En el Informe Brundtland, de 1987, se reconoció por primera vez la necesidad de procurar la búsqueda armónica de desarrollo económico, gestión y protección de los recursos naturales, equidad e inclusión social. El debate global también se enriqueció con los resultados de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo, de 1992, conocida como «Cumbre de la Tierra».

El modelo de triple capa de resultados

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Cada modelo se puede diagramar a partir de nueve elementos principales: propuesta de valor, segmento de clientes objetivo, canales, relaciones, recursos clave, actividades clave, red de asociados, estructura de costos y flujo de ingresos. A partir de estos elementos Osterwalder y Pigneur (2010) plantean una herramienta llamada lienzo de modelos de negocios (Canvas). ¿Cómo se representa el Canvas de una empresa preocupada por temas sociales o ambientales?

Edwin Ojeda, profesor del IESA. Julieta Meléndez, cofundadora de Negociosconcausa.lat

El modelo de tres capas propuesto por Joyce y Paquin (2016) extiende el modelo original al agregar una capa ambiental (basada en el ciclo de vida) y una capa social (basada en la perspectiva de la parte interesada). Este Canvas ampliado hace explícitos los impactos —económico, social y ambiental— de una empresa.

Una empresa debe ser medida no solo por su desempeño económico-financiero, sino también por sus resultados sociales y ambientales. Aunque el modelo de triple impacto, junto con otros conceptos como «la economía naranja», forma parte de la llamada «nueva economía», lo cierto es que lleva ya varios años de vigencia:

Esta nueva visión de éxito económico permite alinear los intereses de los mercados y de las empresas con los intereses de la sociedad. Es el mercado de la nueva economía, que se inspira en los miles de empresarios y emprendedores que desde hace más de 20 años crean empresas para resolver problemas sociales y ambientales. Son un nuevo tipo de empresa que surge con fuerza en todo el mundo, empresas que consideran los resultados económicos como una herramienta indispensable, pero no como el único objetivo del negocio (Correa, 2019: 15).

La innovación de las empresas B

Las empresas ya no son evaluadas únicamente por las métricas tradicionales, como desempeño financiero o calidad de productos y servicios. Hoy son juzgadas por sus relaciones con sus trabajadores, clientes y comunidades, así como por su impacto en la sociedad en general. Estas dimensiones están sintetizadas en las «empresas B»: organizaciones rentables que

Una empresa debe ser medida no solo por su desempeño económico-financiero, sino también por sus resultados sociales y ambientales

al mismo tiempo solucionan problemas sociales o ambientales (Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz y Volini, 2018).

Las empresas B fueron creadas en 2007 en Estados Unidos por tres emprendedores de la organización sin fines de lucro B Lab que, además, certifica a las empresas B mediante el empleo de un marco de resultados conocido como «evaluación de impacto B» (Joyce y Paquin, 2016). Las empresas B van más allá de la necesidad incuestionable de que sus operaciones traten bien a las personas y al planeta. Se esmeran en demostrar que los negocios pueden ser una fuerza para el cambio social.

El modelo de triple impacto se conoce también como «modelo de las tres P», en alusión a la inicial de tres voces inglesas asociadas con un modelo productivo comprometido con los accionistas (*profit*), la sociedad (*people*) y el ambiente (*planet*). Ahora conviene agregar una cuarta «P», para una cuádruple línea de fondo: la «P» de propósito (*purpose*) (Joyce y Paquin 2016).

Honeyman (2014) argumenta que una empresa capaz de mejorar su desempeño social y ambiental puede ahorrar dinero, aumentar su rentabilidad y crear mayor valor tanto para la sociedad como para el negocio. Ahora bien, al igual que una empresa enfocada en el aspecto económico, las empresas preocupadas por los aspectos sociales y ambientales requieren mecanismos y acciones para producir ingresos (Rodríguez y Ojeda, 2013).

«Las empresas pueden tener buena rentabilidad y al mismo tiempo hacer cosas buenas por el planeta y las personas. Ya no es necesario escoger entre uno u otro», advierte Correa (2019). Es el caso de las llamadas empresas de triple impacto o empresas B (la B se refiere a la voz inglesa *benefit*).

Una empresa concentrada en el enfoque tradicional de negocios —maximizar utilidad y minimizar costos— probablemente no sea capaz de transformarse efectivamente en una empresa B, porque no está acostumbrada a evaluarse de manera sistémica en lo social y ambiental. El carácter innovador de las empresas B radica en compeler a los accionistas a comprometerse legalmente con tres cosas: atribuir a los intereses no financieros la misma prioridad que a los intereses financieros, asumir la gestión de los impactos sociales y ambientales con la misma seriedad aplicada a los impactos financieros y aprobar una evaluación externa basada en parámetros globales robustos y reconocidos (Correa, 2019).

Una agenda común para el desarrollo sostenible

El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó formalmente la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una convención llamada a influir durante los próximos años en las estrategias y acciones públicas y privadas a escala mundial, así como también en los flujos de financiamiento para los programas de desarrollo.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados unánimemente por los Estados miembros de las Naciones Unidas, promueven al mismo tiempo la prosperidad y la protección del ambiente. Plantean, además, un reconocimiento de la urgencia de reducir la pobreza mediante políticas que privilegien el crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de la intervención pública en áreas como educación, salud, igualdad, equidad laboral y la atención requerida por los desafíos planteados por el cambio climático.

El paradigma B en Venezuela

En un país tan polarizado ideológicamente como Venezuela promover la existencia de empresas preocupadas por asuntos sociales o ambientales podría producir malestares injustificados e innecesarios. ¿Acaso se plantea el predominio de «empresas socialistas»? No. De hecho, es más bien lo contrario: las «empresas B» representan una evolución del capitalismo.

En palabras de Honeyman (2014: 13): «Creemos que el capitalismo necesita pasar de un modelo propio del siglo XX, que enfatiza las ganancias a corto plazo para los accionistas, a un modelo del siglo XXI que crea una prosperidad compartida y duradera para todos los interesados». La expresión «todos los interesados» se refiere a los trabajadores, los proveedores, la comunidad, el ambiente y, por supuesto, los accionistas.

Para confirmar la intuición de que en Venezuela el fenómeno de las empresas B aún es incipiente basta, simplemente, con revisar los estudios de campo de Lares y Pietri (2018) y Bautista y Cámara (2018). La nota positiva es que ambas investigaciones muestran cómo dos organizaciones venezolanas pueden optar a la categoría de «empresa B», con expectativas de certificación, a pesar del desconocimiento del marco conceptual y metodológico que soporta esta modalidad de organización productiva, por parte de sus directivos.

El caso concreto de Soluciones Ávila (nombre ficticio) estudiado por Bautista y Cámara (2018) revela que esta empresa cuenta con un modelo de negocio híbrido: persigue el beneficio social mediante políticas de responsabilidad social instrumentadas por la Fundación Ávila (nombre ficticio). Un

modelo de negocio híbrido produce valor social e ingresos comerciales con una estrategia unificada (Battilana, Matthew, Walker y Dorsey, 2012).

Antes de convertirse en la primera empresa venezolana que obtuvo la certificación de empresa B, en junio de 2019, Leather Heart le permitió a Bazán (2019) el estudio de su modelo de negocio: producción y comercialización de peluches. El modelo de negocio desarrollado por Leather Heart puede sintetizarse como empresa de carácter social y con ánimo de lucro, cuyo objetivo social y ambiental absorbe un importante esfuerzo organizacional, pero siempre en el marco del diseño y la aplicación de una estrategia clara de obtención de ingresos.

Para Venezuela es alentador que Leather Heart, Soluciones Ávila y otras organizaciones enfoquen sus modelos de negocios hacia la llamada «nueva economía», en la cual las empresas B son actores fundamentales. La sostenibilidad para las empresas es un camino de ida...

Existe una preocupación creciente en la comunidad internacional por el efecto de los modelos de desarrollo comercial, industrial y de servicios en el ambiente, la sociedad y la economía: «Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias» (Brundtland, 1987: 15).

Cada vez son más exigentes los desafíos que el cambio climático y el ideal de la sostenibilidad económica plantean a la humanidad. Es imperativa la optimización de los procesos de producción para que faciliten la gestión conjunta de los recursos vitales (agua, aire y tierra) y allanen el camino para la regeneración de los ecosistemas locales y mundiales.

Las implicaciones de las «empresas B» para el *aggiornamento* de los modelos de negocios constituyen una fuente de ventajas competitivas en las sociedades conscientes de la urgencia de empresarios que no sacrifiquen la viabilidad del planeta, en el altar de una competencia mal entendida y viada por una perspectiva de corto plazo. ■

REFERENCIAS

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J. y Volini, E. (2018): «Citizenship and social impact: society holds the mirror». Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/corporate-citizenship-social-impact.html>
- Battilana, J., Matthew, L., Walker, J. y Dorsey, C. (2012): «In search of the hybrid ideal». *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 10. No. 3: 50-55.
- Bautista, R. y Cámara, L. (2018): «Análisis de condiciones de la empresa Soluciones Ávila para optar a la certificación como empresa B». Trabajo de grado para optar a la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Bazán, L. (2019): «Evaluación del modelo de negocio de Leather Heart para optar por la certificación de empresa B». Trabajo de grado para optar a la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Brundtland, G. H. (1987): *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Correa, M. E. (2019): «Sistema B y las empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial». Corporación Andina de Fomento: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Honeyman, R. (2014): *The B corp handbook: how to use business as a force for good*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Joyce, A. y Paquin, R. (2016): «The triple layered business model canvas: a tool to design a more sustainable business models». *Journal of Cleaner Production*. Vol. 135: 1.474-1.486.
- Lares, A. y Pietri, F. (2018): «Evaluación del modelo de negocio del Grupo Venemercancia para optar a la certificación de empresa B». Trabajo de grado para optar a la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Rodríguez, A. y Ojeda, E. (2013): «Emprendimiento social: un concepto en busca de sostenibilidad». *Debates IESA*. Vol. XVIII. No. 4: 49-52.

Una empresa capaz de mejorar su desempeño social y ambiental puede ahorrar dinero, aumentar su rentabilidad y crear mayor valor tanto para la sociedad como para el negocio

SE ACABARON LAS INCERTIDUMBRES, LLEGÓ LA NEGOCIACIÓN

En ausencia de capacidad para interpretar el contexto, internalizarlo y adecuarse a sus exigencias se crea una ilusión de conocimiento. La negociación obliga a desarrollar capacidad para interpretar y actualizar paradigmas.

José Mayora

EN LA INCESANTE DINÁMICA del contexto, sus tendencias y distorsiones conminan a los gerentes a contar con las teorías y prácticas que permitan desarrollar su actividad. Es precisamente en ese transitar gerencial —que requiere insumos y aporta productos— donde emerge la teoría de la negociación como aliada estratégica en la articulación de los procesos industriales, comerciales y de servicios. Ahora bien, esta idea no parece haber calado en la cultura gerencial venezolana, cuya particular visión de las negociaciones se pone de relieve al enfrentar contextos inciertos, donde la «reinvención» se ha tornado una especie de culto laico de la gerencia.

¿Cómo se puede gerenciar un proceso de reinvención, que supone la ejecución de múltiples negociaciones, con una percepción distorsionada del proceso de negociación? Es necesario reivindicar la negociación como un sistema de irrenunciable uso; particularmente, en momentos como los que vive Venezuela.

Cuando se les pregunta a los gerentes que negocian con cierta frecuencia por qué lo hacen, suele recogerse un abanico de razones que, agrupadas, ofrecen una especie de modelo que incluye ocho categorías. Las razones por las cuales las personas acuden a la negociación son variables, así como varía lo que esperan de ella, y tal variedad es completamente legítima.

Razones para negociar	
1. Normal y rutinario	2. Logra objetivos
3. Satisface necesidades	4. Enfrenta conflictos
5. Genera ganancias	6. Logra acuerdos
7. Enfrenta diferencias	8. Satisface intereses

Las razones expresadas pueden derivarse de diferentes percepciones de la negociación (distorsionadas o no), que existen en la cultura gerencial. Por ello conviene fijar algunos elementos esclarecedores que permitan entender, con propiedad, el alcance de un proceso de negociación (Lewicki, Barry y Saunders, 2008), partiendo de un instrumento clave en toda negociación: la pregunta.

José Mayora, profesor del IESA.

- ¿La negociación es un momento o un proceso?
- ¿Cuáles son los atributos que la caracterizan y los componentes que la integran?
- ¿Cómo puede la negociación aproximar el «por-venir»?
- ¿Cuál es la finalidad que persigue la negociación?

¿Qué se entiende por proceso en negociación?

La negociación es un proceso que puede entenderse de dos modos. En primer lugar, el proceso es concebido como una secuencia de acciones que, realizadas de manera sistemática, permiten obtener un resultado. Es quizás esta la acepción más trillada, sobre la cual es probable que no exista discusión. Esta noción abarca todo el transcurso de una negociación, desde el momento en el que los actores definen sus objetivos hasta el momento en el cual los logran.

Una segunda acepción de la palabra proceso alude a la complejidad de la negociación. Una negociación es una «interacción» de procesos que se articulan e influyen. Ninguna negociación es autárquica. Todas las negociaciones están influidas por negociaciones previas o actuales. Esta múltiple interacción caracteriza al proceso como complejo, no como difícil; de allí que su análisis requiera un tratamiento tendente a la exhaustividad, en cuanto a la identificación de aristas que puedan influirlo.

La negociación cumple dos grandes cometidos en el campo gerencial. El primero se refiere a la finalidad intrínseca del proceso de negociación: permitir a los actores lograr sus objetivos. Hay un segundo cometido, quizá menos reconocido, que es su papel pedagógico. Las enseñanzas no se derivan solamente de la asistencia a cursos formales. La continua exposición a situaciones negociadas constituye un importante espacio de aprendizaje, que no siempre es utilizado con esta finalidad. El crecimiento gerencial requiere complementar los atributos personales con una sólida formación para contribuir adecuadamente al desempeño.

Negociar está al alcance de todos, pero negociar bien es una habilidad poco frecuente que sólo se adquiere mediante una formación específica y un entrenamiento sólido. Como tantas otras habilidades del ser humano, todos nos creemos dotados de esa capacidad y rara vez sentimos la necesidad de incorporar un método científico que mejore drásticamente la eficacia de nuestras técnicas negociadoras (Costa, Galeote y Segura, 2004: 14).

Esta aseveración puede aludir a la perversa actitud de la soberbia, calificada por Bazerman y Neale (1992) en su modelo de conductas irracionales como «confianza excesiva». Las personas descansan en la reiteración de una actividad a lo largo del tiempo porque piensan que los contextos son estáticos y olvidan que los cambios no están bajo su control.

Atributos y componentes de la negociación

El vocablo atributo se refiere a propiedades que permiten caracterizar, pero no determinan estructuralmente lo caracterizado. De acuerdo con esta noción de atributo, el proceso de negociación se caracteriza por ser formal, racional y estructurado:

1. Formal: responde a legítimos intereses de los actores participantes.
2. Racional: las decisiones se basan en estándares e información verificable, y el discurso es fundamentalmente argumentativo.

3. Estructurado: las fases o etapas de una negociación están sujetas a sistematización.

Los componentes de una negociación son elementos estructurales que, combinados, dan como resultado un todo coherente. Todos los elementos estructurales son necesarios; es decir, no se puede prescindir de alguno de ellos. La columna vertebral del proceso de negociación está integrada por los siguientes componentes:

1. Objetivo: concreta lo que se quiere lograr.
2. Estrategia: identifica los caminos alternos existentes para llegar al objetivo.
3. Acuerdo: consagra las actividades requeridas para alcanzar el objetivo.

Cada uno cumple una función, concreta e imprescindible, dentro del proceso de negociación (Mayora, 2019). Conviene matizar que, aun cuando se trata de un componente estructural de la negociación, los negociadores no están obligados a cerrar un acuerdo si no están dadas las condiciones para ello (Bazerman y Neale 1992).

En toda negociación existen incertidumbres

Cuando un actor se sienta a una mesa de negociación a intercambiar información, lo hace con una certidumbre (lo que conoce) y una incertidumbre (lo que quiere conocer). En estricto sentido, las incertidumbres justifican las negociaciones; sin ellas no tienen sentido.

Para despejar las incertidumbres presentes en todas las negociaciones, los actores intercambian información articulada dentro de una estrategia. Las incertidumbres de los negociadores se desprenden, fundamentalmente, de dos de los tres componentes que integran una estrategia: actor (con quién se tiene que negociar) y contexto (dónde se realizará la negociación). El objeto —único elemento que es exactamente igual para todos los negociadores— no debe contener incertidumbre: sería una lamentable deficiencia que comprometería la calidad de los resultados. Para estructurar una estrategia que cumpla su finalidad los negociadores necesitan precisar, con rigor, sus atributos.

Atributos de la estrategia	
Enunciado	Alcance
Exhaustividad	Información disponible
Flexibilidad	Márgenes de maniobra
Diversidad	Alternativas y opciones
Viabilidad	Respuesta del contexto

La plataforma sobre la que descansa la estrategia es la información derivada de sus tres componentes: actor, objeto y contexto. El manejo de información exige seriedad: requiere un marco de referencia formal y datos cualitativos o cuantitativos, pero consistentes (de Greene, 1989).

Preocupación cardinal de los negociadores debe ser la calidad de la información disponible. Por ello, parte importante de su trabajo consiste en enfrentar las deficiencias en la recopilación de la información. Los aspectos relevantes en esta actividad son los siguientes: fuente, transmisión, contenidos, vigencia, cantidad y calidad. Productos de la información recopilada son los datos, que no están exentos de deficiencias. De Greene (1989) plantea la necesidad de reparar no solo en la cantidad y la diversidad, sino también en el uso de los datos.

Problemas potenciales en el manejo de datos			
Incompletos	Esporádicos	Distorsionados	Contradictorios
Usados para propósitos distintos a los establecidos originalmente		Erróneos a pesar de la intención de quienes los indagan	
Adecuados para situaciones conocidas, no para situaciones cambiantes			

Las deficiencias, tanto en las fuentes como en los datos recopilados conducen a una secuencia de problemas que se manifiestan en inadecuadas decisiones, cuyo impacto organizacional será, con seguridad, la propensión al conflicto. En la medida en que la recopilación y el tratamiento de la información se hagan con la disciplina requerida, los negociadores se encontrarán en mejores condiciones para despejar incertidumbres, que no se restringen a lo que se quiere conocer sobre los actores y el contexto. En el fondo, el proceso de negociación es también una acción de cara al futuro que, según la complejidad del contexto actual, implicará mayor o menor incertidumbre.

A la estrategia le corresponde no solo señalar los caminos que pueden conducir al futuro deseado —el objetivo— sino también proponer escenarios para futuros novedosos. Si bien los actores tienen papeles y orientaciones identificables, sus explicaciones de la realidad son múltiples; de hecho, cada uno parte de su delimitación del contexto, y sus visiones particulares pueden ser excluyentes. ¿Cómo pueden llegar a acuerdos actores con visiones diferentes? Es necesario buscar coincidencias, mediante la verificación de los respectivos campos de visión, enmarcada en uno de los atributos de la negociación: la racionalidad. La verificación del campo de visión requiere que los actores describan, con criterios comparables, cómo han llegado a sus conclusiones, con la finalidad de construir una delimitación conjunta —sobre la base de los mismos criterios— que les permita tomar decisiones comunes.

El futuro es la gran incertidumbre

Para los negociadores, la gran incertidumbre del proceso es el «futuro» y cuando el presente es inédito, impredecible o ambos, tal preocupación se agiganta. La intranquilidad sobre el futuro se evidencia en la amplia bibliografía que pretende avizorar tendencias o pronosticar escenarios de incuestionable interés, algunos, y de exacerbación de las preocupaciones, otros. En el campo gerencial, el futuro y sus incertidumbres son una preocupación constante. Como han planteado Siliceo y González (2004: 2):

En definitiva, la cultura que nos envuelve se ha transformado. Gracias a esta aceleración del cambio cultural se ha vuelto indispensable que quienes dirigen sociedades, empresas y organizaciones, asuman, como suya la pretensión de «adelantarse a los tiempos». No se trata de ejercer el arte, siempre sospechoso, de la adivinación del futuro, sino de un ejercicio racional que consiste en leer e interpretar los síntomas del presente. Este análisis del presente debe alimentar la capacidad visionaria y los planes estratégicos.

El diseño de estrategias consiste en identificar los caminos alternos existentes para alcanzar el «futuro deseado». No son las artes adivinatorias, ni sus promotoras de turno, y mucho menos la improvisación, las que contribuirán a la concreción del objetivo. La identificación de caminos alternos requiere preparación, una gran disciplina de pensamiento y dedicar tiempo a la búsqueda y la sistematización de información sobre actores, objeto y contexto, para identificar condiciones que hagan viable y factible la consecución del objetivo. Precisamente, es el diseño de estrategias la parte del proceso que incluye los diagnósticos (presente), los pronósticos (futuro) y la manera como, desde una perspectiva negociadora, se puede superar el presente.

Toda la racionalidad puesta en el diseño de estrategias debe coronarse con igual racionalidad en la confección del acuerdo, el documento que consagra los compromisos asumidos por los actores que lo suscriben y que constituye el más claro exponente de la toma de decisiones en negociación. El éxito del acuerdo dependerá de cómo esté estructurado, lo que a su vez depende de las decisiones que antecedan a la formalización del acuerdo. No es descartable una fusión perversa entre inadecuada (irracional) toma de decisiones e inadecuada concepción del proceso de negociación; particularmente cuando, en ausencia de una percepción cabal de la finalidad de la negociación, el proceso se inicia viciado.

Las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de negociación están orientadas al futuro, más que al presente. Sin embargo, cualquier decisión que los actores tomen sobre el futuro requiere conocer muy bien el contexto presente y, sobre todo, el que lo antecedió (sin ánimo de repetirlo). En la búsqueda incesante de horizontes innovadores, la clave está en que los negociadores no se limiten a unificar visiones: tienen que construirlas, pergeñar el futuro deseado.

La finalidad del proceso de negociación

La combinación de atributos y componentes de la negociación es *conditio sine qua non* para concretar su finalidad: su justificación, en el campo gerencial. El proceso debe permitir a los negociadores obtener un logro o un resultado. Las negociaciones se justifican porque los negociadores tienen objetivos cuya consecución no es posible de manera independiente y, para ello, requieren una interacción interdependiente (Ertel, 1996) mediante la cual alcanzar el objetivo, finalidad última del proceso de negociación.

De acuerdo con una definición, calificada de conductista por su autor, la negociación es un: «Proceso mediante el cual buscamos las condiciones para obtener algo que queremos de alguien que a su vez quiere algo de nosotros» (Kennedy, 2001: 20). Queda de manifiesto que, en la negociación, todos los participantes se necesitan, independientemente del poder relativo que cada actor posea y que en oportunidades sea utilizado para imponer condiciones. En este escenario se traspasan los límites de la negociación para recorrer los predios de la imposición autoritaria.

La negociación permite a los actores gerenciales lograr los objetivos organizacionales mediante procesos de interacción. Esto, que representa la finalidad del proceso de negociación, se complementa con una función que transforma la negociación en un sistema pedagógico de desarrollo gerencial. **R**

REFERENCIAS

- Bazerman, M. y Neale, M. (1992): *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Costa, M., Galeote, M. y Segura, M. (2004): *Negociar para convencer*. Madrid: McGraw-Hill.
- De Greene, K. (1989): *La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis*. México: Trillas.
- Ertel, D. (1996). *Negociación 2000*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kennedy, G. (2001): *Una nueva forma de negociar: para mejorar resultados*. Barcelona: Deusto.
- Lewicki, R., Barry, B. y Saunders, D. (2008): *Fundamentos de negociación*. México: McGraw-Hill.
- Mayora, J. (2019): «El diseño de las estrategias». Papel de trabajo inédito. Caracas: IESA.
- Siliceo, A. y González, J. L. (2004): *Pasión por el futuro*. México: McGraw-Hill.

NUEVOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD EN VENEZUELA: EL CASO DE LOS SERVICIOS ENERGÉTICOS

Las empresas venezolanas realizan esfuerzos titánicos para mantener sus operaciones, pero su competitividad depende no solo de ellas sino, sobre todo, de las políticas del gobierno. El subsidio implícito para combustibles y electricidad, aunque ha reducido sus costos de operación, les ha impedido optimizarlos, algo que sí han hecho sus competidores internacionales.

Ernesto Blanco Martínez y Ramón Key Hernández

EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD se remonta a la época de Adam Smith, a mediados del siglo XVIII, para quien la base del comercio entre las naciones era la ventaja absoluta en costos de producción. No obstante, es a partir de los años ochenta del siglo XX cuando la economía norteamericana fue emulada por los mercados europeos y asiáticos, lo que intensificó la competencia internacional (Banwet, Momaya y Shee, 2002). Desde entonces, la competitividad se ha convertido en un tema polémico, definido desde distintos puntos de vista.

Algunas definiciones de la competitividad tienen como asidero a la economía (macro y micro). Otras, sin separarse de esta ciencia, proponen tres ámbitos de estudio: las empresas, las industrias y los países (Bhawsar y Chattopadhyay, 2015). La competitividad entre naciones es analizada por la macroeconomía, mientras que de las empresas e industrias se ocupa la microeconomía, aunque ambas visiones están entrelazadas.

Chikan (2008) definió la competitividad de las empresas como la habilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y crear beneficios económicos sustentables, mientras que la competitividad de las industrias es una función de la rentabilidad producida en mercados abiertos. Para las naciones la competitividad consiste en producir bienes y servicios que pasen la prueba de los mercados internacionales, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2014).

La competitividad es un constructo multifactorial, lo que complica su medición. Una de las organizaciones que desde 1979 ha abordado este problema es el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), que elabora anualmente un índice de competitividad de las naciones. En 2019 el índice estuvo integrado por doce pilares: instituciones, infraestructura, adopción de tecnología de información y comu-

Ernesto Blanco Martínez y Ramón Key Hernández, profesores del IESA.

nicación, estabilidad macroeconómica, salud, habilidades, mercado de productos, mercado de mano de obra, sistema financiero, tamaño del mercado, dinamismo de los negocios y capacidad de innovación. La medición se basó en 103 indicadores referidos a los pilares que proveen información para el diseño de políticas públicas.

¿Es Venezuela un país competitivo?

Durante los últimos veinte años, Venezuela profundizó su modelo económico basado en la renta petrolera. En este período el petróleo llegó a alcanzar precios superiores a 140 dólares por barril, los mayores de la historia del sector. Parte de esta renta fue distribuida directamente a la población mediante actividades no productivas. Siguiendo la ideología del «socialismo del siglo XXI», el gobierno emprendió la expropiación de industrias completas, tales como acero, cemento y generación y distribución de energía eléctrica, junto con empresas del sector agropecuario. Estas empresas e industrias sufrieron un proceso de desinversión que alcanzó también a la industria petrolera.

El gasto público incrementó la inflación, a la cual se respondió con control cambiario y regulación de precios de artículos de primera necesidad. Estas políticas, junto con el descenso de la producción petrolera y su precio internacio-

Es previsible que ante una posible apertura de la economía venezolana al mercado internacional las empresas nacionales queden en minusvalía ante las internacionales; acostumbradas a competir sin energía subsidiada

nal, llevaron al país a una hiperinflación, que ha dificultado la adquisición de materias primas y ocasionado un descenso de la demanda de bienes y servicios que, a su vez, ha comprometido la competitividad de las empresas. También han afectado la competitividad de las empresas 1) el aumento de la pobreza, origen de la inseguridad personal, 2) la fuga de mano de obra calificada y 3) la ineficacia del gobierno para garantizar seguridad jurídica, proveer una ley laboral equilibrada, promover inversiones extranjeras y mantener en buen estado la infraestructura de servicios básicos como agua, electricidad, vialidad, salud y comunicaciones, sin lo cual no es posible tener empresas ni países competitivos.

Venezuela se encuentra entre los países con menor competitividad del mundo. En la clasificación general del WEF para 2019, ocupó el lugar 133 de 141 países evaluados y el lugar 17 entre los países latinoamericanos, después de Nicaragua y antes de Haití. En cada uno de los pilares de la competitividad, Venezuela obtuvo las siguientes posiciones: instituciones (141), infraestructura (119), adopción de tecnología información y comunicación (94), estabilidad macroeconómica (141), salud (61), habilidades (68), mercado de productos (140), mercado de mano de obra (134), sistema financiero (137), tamaño del mercado (61), dinamismo de los negocios (140), y capacidad de innovación (101).

Determinantes de la competitividad

Para algunos autores la competitividad es solo función de la productividad de las empresas y esta, a su vez, es función de la innovación. Esta afirmación es discutible, pero no descarta el papel que puede asumir el Estado en la promoción de

la competitividad. Las industrias de países que promueven la competitividad —Singapur, Estados Unidos, Alemania, Japón y Corea del Sur, entre otros— innovan más y son más productivas (WEF, 2019).

Mediante una investigación en la que participaron varios países Porter (1990) concluyó que la competitividad de las naciones dependía de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, no de la disponibilidad de recursos naturales o mano de obra barata. Esta capacidad, a su vez, dependía de factores del entorno nacional conocidos como determinantes de la competitividad: condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Para Porter, el papel del gobierno consiste en promover la competitividad mediante políticas tales como impulso de la demanda y la innovación, establecimiento de controles de calidad y libre competencia.

Porter (1990) explica que los determinantes son interdependientes. Por ejemplo, las condiciones de la demanda son primordiales para la existencia de cualquier organización. Para que existan mejores productos y servicios debe existir rivalidad entre competidores, lo que se traduce en diferentes estrategias empresariales. Las industrias relacionadas y de apoyo, tales como proveedores de materias primas, desempeñan un papel relevante para la competitividad de las industrias. Ahora bien, ¿pueden existir industrias competitivas sin una infraestructura eficaz y eficiente?

La infraestructura, uno de los doce pilares de la competitividad definidos por el WEF, es una de las condiciones de los factores de producción, en el modelo de Porter. El conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, una ciudad o una organización, incluye los servicios públicos y, entre ellos, la energía, imprescindible para el funcionamiento de ciudades e industrias; sin ella, no hay industrias competitivas.

La energía: factor primordial para la competitividad

La competitividad de las empresas requiere buena administración y gestión operativa de sus procesos, lo que se traduce en control de los costos y racionalización de las operaciones. Para Serna (2010), los recursos energéticos de una compañía forman parte importante de la canasta de insumos para la producción de bienes y servicios en cualquier actividad económica; por lo tanto, es un aspecto clave en la búsqueda de la eficiencia.

Blanco, López y Venero (2014) plantean que la energía es uno de los aspectos más importantes del sistema de gestión en la empresa. En un estudio realizado para Colombia, Serna (2010) encontró que la gestión energética era particularmente útil en países donde los mercados energéticos están desregulados y, además, que la gestión energética de las empresas implica i) optimización de compras, ii) mantenimiento de instalaciones y equipos, y iii) eficiencia.

La optimización de las compras de energía implica asegurar su suministro para las actividades productivas al menor costo. Cuando el precio de la energía está regulado y se encuentra por debajo del costo de oportunidad (subsidio implícito) se produce derroche y consumo excesivo. El mantenimiento de instalaciones y equipos permite lograr condiciones adecuadas para el consumo de la energía. La eficiencia energética requiere programas de reforma de las instalaciones existentes o sustitución de equipos y sus fuentes de energía. Esto disminuye los costos de producción y racionaliza el

consumo. En muchos países, el gobierno y el sector privado promueven estándares, regulaciones y medidas tendentes a impulsar la eficiencia energética.

Los conceptos de esta trilogía están íntimamente relacionados. En una comparación de estos elementos realizada para Argentina, Colombia, Ecuador, México y Venezuela a partir de información proveniente de diversas organizaciones internacionales (BP, 2019; Cepal, Olade y BID, 2017; IEA, 2019; IMF, 2019) se observó que México tenía la mejor gestión energética. A largo plazo, los países con mayores subsidios a la energía, como Argentina, Ecuador y Venezuela, mostraron la peor evolución de la eficiencia energética. En México, además de no tener subsidios excesivos, el gobierno promueve programas para mejorar la eficiencia energética, que incluyen monitorización y evaluación institucional. Venezuela alcanza una eficiencia energética promedio de 29 por ciento, producto de altos subsidios, falta de inversiones y mantenimiento, y carencia de planificación energética.

Cepal, Olade y BID (2017) documentaron experiencias exitosas en el ámbito privado; por ejemplo, en Panamá, donde el Sindicato de Industriales emprendió, desde 2016, una iniciativa para incrementar la eficiencia energética (PAE) mediante el respaldo de GIZ Alemania, una organización de cooperación público-privada. Tanto la Cepal como el BID apuestan a la creación de un mercado de compañías de servicios energéticos (ESCO, por sus siglas en inglés) para favorecer la eficiencia energética de entes públicos y privados.

Un factor clave en la gestión energética es el subsidio de los precios de la energía, que en Venezuela llega hasta el ciento por ciento. Se ha manejado la tesis de que, por tener abundancia de recursos energéticos, se debe transferir esa ventaja comparativa a la población mediante la venta de energía barata. El deterioro de los servicios de energía invalida este planteamiento. Los subsidios disminuyen el precio final de los bienes y servicios que suministran las empresas; pero, ante el deterioro de las finanzas públicas y la necesidad de repago de la deuda internacional, habrá que eliminarlos.

El reto de la competitividad de las empresas en Venezuela es doble. Dependerá, por una parte, de la recuperación de la infraestructura energética y, por la otra, de los precios de la energía. La disminución o eliminación de los subsidios repercutirá desfavorablemente sobre los costos unitarios de producción. Es previsible que ante una posible apertura de la economía venezolana al mercado internacional las empresas acostumbradas a competir sin energía subsidiada.

Estos retos solo podrán enfrentarse en un nuevo entorno político, económico y social, donde será necesario responder las siguientes preguntas: ¿se pueden mantener los subsidios actuales? ¿Cuál será el efecto de los ajustes de las tarifas de los servicios energéticos en la competitividad de las industrias venezolanas?

Los subsidios a la energía en Venezuela y los retos de su eliminación

En Venezuela no es sostenible el esquema de «populismo energético». El país sufre un deterioro de grandes dimensiones en la provisión de combustibles fósiles y de electricidad. La tasa de subsidio implícita es cercana al ciento por ciento debido, por un lado, a la congelación de precios y tarifas del sector energético y, por el otro, a la hiperinflación entronizada desde el último trimestre de 2017 (Key y otros, 2019).

La pérdida de productividad de los proveedores del sector energético supera el sesenta por ciento. Se ha desman-

telado la función de medición y cobro del servicio, y se ha acentuado el deterioro de la infraestructura física y la calidad del servicio. La hiperinflación obstaculiza la implantación de soluciones conducentes a eliminar el rezago de las tarifas, debido a los efectos que tales medidas pudieran tener en la población.

Los subsidios al sector energético representan una cifra cercana al setenta por ciento de los subsidios existentes en el sector de servicios del país. Para asegurar el suministro de energía, sea por empresas energéticas del sector público o

Si llegara a imponerse una economía de mercado abierto, las empresas venezolanas estarían en desventaja frente a las empresas internacionales que no reciben subsidio energético, y han tenido que optimizar sus procesos productivos para ser competitivas

por las del sector privado, es necesaria la eliminación de los subsidios. Las mejores prácticas para su desmontaje aconsejan la gradualidad y la compensación para los hogares, como parte de un proceso de reformas (Beaton, 2016). No obstante, debido al gran deterioro de la economía nacional, puede anticiparse que la eliminación ocurra de manera acelerada.

Efecto de los ajustes de tarifas energéticas en la competitividad de las industrias

Una lección básica de un curso de microeconomía o economía empresarial es la relación inversa entre productividad y costos unitarios: a mayor productividad menores costos unitarios de bienes y servicios, y viceversa. El costo unitario de producción asociado al uso de la energía (Cupae) es el costo de la energía dividido entre su productividad o eficiencia energética (cantidad de producto elaborado por unidad de consumo de energía). Debido a que la eficiencia energética y la intensidad energética (cantidad de energía usada por unidad de producto elaborado) están inversamente relacionadas, el Cupae puede ser calculado al multiplicar el costo de la energía por la intensidad energética. El Cupae es un indicador adecuado para evaluar la relación entre productividad de las empresas, consumo y precios de la energía. Es particularmente útil para diagnosticar la situación actual de las empresas y formular planes de acción para mejorar su eficiencia energética.

A partir de indicadores macroeconómicos del FMI (2019), de consumo energético de BP (2018) y de subsidios a los combustibles de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés, 2019) se calcularon indicadores relativos de eficiencia energética y Cupae para países de América Latina. Se destaca, en primer lugar, la brecha de eficiencia energética de Venezuela con respecto al resto de los países. En 2018, la eficiencia energética de Venezuela era treinta por ciento de la de Colombia, mientras que el índice Cupae resultaba favorable a Venezuela: 0,01 comparado con 0,98 de Colombia. La «relativa» competitividad del índice Cupae de Venezuela (a pesar del rezago de 70 por ciento en la eficiencia energética) se debe única y exclusivamente a que el precio de la energía en Venezuela es prácticamente cero (tasa de subsidio de ciento por ciento en Venezuela comparada con cinco por ciento en Colombia).

Si se redujera la tasa de subsidio al nivel de Ecuador en 2018 (37 por ciento), por ejemplo, el Cupae en Venezuela

sería 2,14: superior al mayor índice reportado en América Latina (1,24 de Argentina). En pocas palabras, desaparecería la competitividad (promedio) de la economía por efecto de la eliminación parcial del subsidio a la energía, y disminuiría significativamente la competitividad global de las industrias.

¿Cuáles sectores se verían más afectados? Una respuesta a esta pregunta puede obtenerse al comparar el impacto en costos de la energía sobre la producción de bienes y servicios en un determinado sector, según su grado de exposición al comercio internacional. A partir de este criterio, los sectores más afectados por la eliminación de los subsidios serían aquellos con alto consumo de energía, tales como fabricación de partes y autopartes de vehículos, industria química, industria textil y fabricación de productos de hierro y acero. También se vería afectada la producción de alimentos y sectores «no transables», como los servicios de suministro de agua, restaurantes y hoteles; en este caso, no sería la competencia internacional lo que afectaría su competitividad sino la capacidad de pago del mercado local.

Un reto compartido

El reto de la competitividad para las empresas venezolanas es muy complejo. Si llegara a imponerse una economía de mercado abierto, las empresas venezolanas estarían en desventaja frente a las empresas internacionales que no reciben subsidio energético, y han tenido que optimizar sus procesos productivos para ser competitivas. Tarde o temprano, las empresas nacionales enfrentarán el reto producir con precios no subsidiados de la energía.

El subsidio de la energía no solo enmascara la competitividad de las empresas; también tiene un efecto negativo en las cuentas nacionales: representa un costo de oportunidad del orden de 20.000 millones de dólares. Este dinero es necesario para acondicionar la deteriorada infraestructura energética, pública y privada.

El reto de la productividad y la competitividad es una responsabilidad no solo de los agentes proveedores de energía, que deben hacer cuantiosas inversiones para restablecer el suministro y aumentar la productividad de su sector, sino también de las empresas consumidoras de energía, que deben mejorar su eficiencia en el consumo. En la experiencia latinoamericana, los países que han mejorado sus índices de eficiencia energética son aquellos cuyos gobiernos han pro-

ducido programas de apoyo a organizaciones públicas y privadas, además de eliminar las distorsiones ocasionadas por los subsidios. También existen experiencias de países, como Panamá, cuyos sectores privados han emprendido este tipo de programas. 

REFERENCIAS

- Banwet, D. K., Momaya, K. y Shee, H. K. (2002): «Competitiveness: perceptions, reflections, and directions». *IIMB Management Review*. Vol. 14. No. 3: 105-116.
- Beaton, C. (2016): «Lecciones aprendidas de la experiencia internacional en la reforma de subsidios al GLP». Ponencia presentada en el seminario «Reforma a subsidios de GLP». Caracas: IESA-Embajada Británica.
- Bhawsar, P y Chattopadhyay, U. (2015): «Competitiveness: review, reflections, and directions». *Global Business Review*. Vol. 15. No. 4: 665-679
- Blanco, F., López, A. y Venero, A. (2014): «El triángulo de la gestión energética en la empresa». *Ingeniería Industrial*. No. 32: 11-35.
- BP (2019): «BP statistical review of world energy 2019». Londres: British Petroleum. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2019-full-report.pdf>
- Cepal, Olade y BID (2017): *Eficiencia energética en ALC: avances y oportunidades*. Washington: Comisión Económica para América Latina, Organización Latinoamericana de Energía y Banco Interamericano de Desarrollo. <http://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/old0397.pdf>
- Chikan, A. (2008): «National and firm competitiveness: a general research model». *Competitiveness Review*. Vol. 18. No. 1: 20-28.
- FMI (2019): «Perspectivas de la economía mundial: desaceleración mundial de la actividad manufacturera, crecientes barreras comerciales». Washington: Fondo Monetario Internacional.
- Hernández, J. (2018): «Análisis de incidencia de ajustes en los precios y tarifas de bienes y servicios sensibles». Papel de trabajo inédito. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- IEA (2019): «Energy subsidies: tracking the impact of fossil-fuel subsidies». <https://www.iea.org/weo/energysubsidies/>
- Key, R., Hernández, J., Monsalve, D., Curiel, C., Obuchi, R., Oliveros, A., Lalaguna, G. y Cárdenas, D. (2019): «Estimación de los efectos de los subsidios de servicios en la economía venezolana e identificación de oportunidades de reformas que permitan la redistribución eficiente del ingreso». Papel de trabajo inédito. Reporte final de proyecto patrocinado por la Embajada Británica. Caracas: IESA.
- OECD (2014): «Competitiveness (in international trade)». Glossary of Statistical Terms. Organization for Economic Cooperation and Development. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
- Porter, M. (1990): «The competitive advantage of nations». *Harvard Business Review*. Vol. 68. No. 2: 73-93. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Serna, C. (2010): «Gestión energética empresarial: una metodología para la reducción de consumo de energía». *Producción + Limpia*. Vol. 5. No. 2: 107-126.
- WEF (2019): *The global competitiveness report 2019*. Ginebra: World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Tarde o temprano, las **empresas** nacionales enfrentarán el reto producir con precios no subsidiados de la **energía**

MARCAS DE MODA: PROPUESTAS CREATIVAS Y EFICIENTES

Las marcas de moda se ven en la imperiosa necesidad de entregar un valor capaz de trascender, en un mundo que se debate entre las expectativas, la imaginación y los deseos de los consumidores, y la sostenibilidad y la eficiencia del negocio.

Sofía Esqueda Henríquez y Manuel Gómez Buroz

LA MODA pertenece a las denominadas industrias culturales y creativas, cuya viabilidad y ventaja competitiva se explican por la eficiencia, la eficacia de la combinación de recursos y el arte (Peris, Cabrera y Serrano, 2018). Particularmente, un aspecto relevante de la moda como propuesta es que «supone una rivalidad social, un instrumento de diferenciación individual» (Kapferer y Bastien, 2012: 98). Ello implica, necesariamente, que lo ofrecido al cliente sea percibido como útil al momento de establecer diferencia a partir del estilo propio.

La sostenibilidad financiera, tanto de las industrias creativas como de las industrias culturales, plantea la superación de una paradoja inevitable: «la contradicción entre la estandarización y la creatividad... cuando la eficiencia mediante el cumplimiento de rutinas no reduce la necesidad de innovación» (Peris, Cabrera y Serrano, 2018: 7). La moda es un negocio cambiante, en el cual «la búsqueda constante del equilibrio entre utilidad y belleza, la eficiencia y la emoción, está centrada en las necesidades y expectativas del cliente» (Martínez-Illecas, González y Ruiz, 2018: 4).

Para Buckley (2016: 116) «el concepto de modelo de negocio es un marco útil y práctico para identificar diferentes componentes de una empresa». Sin embargo, lo más importante radica en la forma congruente como consiga explicarse a sí mismo, si se comparte el criterio de Moyon y Lecocq (2014: 85) de que «la primera fortaleza de un buen modelo de negocio es que cuente una historia sobre el propio negocio».

Los modelos de negocios centran los esfuerzos en entregar un valor relevante para el cliente. La orientación emprendedora «tiene un impacto positivo en el desarrollo de segmentos de clientes, relaciones sólidas, acceso a canales y asociaciones con terceros» (Buckley, 2016: 123), cuando esta filosofía de competencia forma parte de la propuesta de valor. El valor se refleja en la «propuesta de valor al cliente»: la parte fundamental de su modelo (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014: 123). Entre los aspectos que otorgan mayor relevancia a una propuesta de valor se destacan la dificultad para copiarla y lo beneficiosa que resulte para el cliente.

Sofía Esqueda Henríquez, profesora del IESA. Manuel Gómez Buroz, profesor invitado del IESA y profesor de educación ejecutiva en Centrum PUCP, Perú.

En los mercados donde el cliente actúa con amplia libertad de elección con respecto a lo que desea comprar el éxito del modelo de negocio de cualquier marca requiere conectar de forma significativa con los consumidores y sumar sus experiencias a las propuestas de valor (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2016). Para lograrlo las marcas se han enfocado en promover experiencias sorprendentes (Alexander y Nobbs, 2016) o contar una historia interesante para el público que atienden (Lichaw, 2016).

En el sector de la moda la diferenciación «está incorporada en los modelos de negocios diseñados como estructuradores para aprovechar una oportunidad comercial o comercializar la creatividad [a través del producto]» (Buckley, 2016: 114). Las características intrínsecas de la propuesta de valor en el negocio de la moda permiten diferenciar a quienes participan en este mercado. Según Kapferer y Bastien (2012: 35), el cliente reconoce «el lujo, la moda y los premium como los tres puntos de un triángulo en el que cualquier marca debe posicionarse».

La diferenciación resulta de la demanda de propuestas que favorecen la construcción de un estilo único para cada cliente. En este sentido, «la marca de moda puede ayudar a los consumidores a definirse como personas» (Albert, Merunka y Valette-Florence, 2013: 905). Por lo tanto, «hay más de una moda, existen suficientes modas para que todos puedan diferenciarse e integrarse» (Kapferer y Bastien, 2012: 98).

El aspecto irremplazable de las marcas es una variable dinámica que evoluciona con el desarrollo de la relación con el cliente. Tal idea se apoya en la tríada de factores determinantes de la construcción exitosa de una marca: diferenciación, relevancia y legitimidad (Martínez-Illecas y otros, 2018).

La diferencia en la práctica

Una serie de entrevistas con gerentes de dos marcas venezolanas de moda revelaron tres elementos comunes: emprendimiento femenino, la mujer como cliente objetivo y el accesorio como producto.

Es necesario definir y comprender el cliente objetivo a partir de sus «tareas, ganancias y dolencias» (Osterwalder y otros, 2014: 10). Esta aproximación permite establecer nexos no convencionales que superan la óptica tradicional de la satisfacción de necesidades o carencias. Para Ana Luisa Baptista, de la marca Kudzu, su propuesta está dirigida «a mujeres que honran su propio estilo, sensibles a lo estético, a lo sutil y a la naturaleza». La ganancia está en «adquirir productos con algún tipo de beneficio positivo para nuestra sociedad y planeta» y las dolencias son «resultados negativos, riesgos presentes y obstáculos para cumplir las tareas cotidianas del cliente» (Osterwalder y otros, 2014: 10).

En el caso de Kudzu, aunque no se especifica en las motivaciones del cliente, las dolencias se compensan con el aporte a causas que apelan a una humanidad más responsable. Sin embargo, las marcas necesitan claridad sobre cómo sus productos y servicios actúan como analgésicos para dolencias concretas, de modo de facilitar su posicionamiento a partir del ajuste y el contraste con el perfil de valores del cliente.

Para Margie e Ivette Rosales, de PB Collections, su marca es preferida porque «es sinónimo de moda y tendencia accesibles»: una estrategia cuyo diferenciador es el punto de precio en mercados masivos. La entrega de valor se enfoca adicionalmente en aliviar dolencias con una cartera de «servicios personalizados... se busca innovar y atender a nuestros clientes mejor que la competencia, para mantener la fidelidad».

Baptista comentó que Kudzu «ofrece originalidad en sus diseños y honradez en sus precios». Esta es una aproximación diferente a la estrategia de precio, desde una perspectiva de valor real y no de acceso. El precio se establece en función de «la materia prima o el trabajo implicado en la elaboración de las piezas».

Tanto Kudzu como PB Collections operan en Venezuela. Baptista considera que «Kudzu se ha tenido que adaptar a la situación del país, sobre la base de que quiere continuar existiendo». Para Margie e Ivette Rosales ha sido necesario diversificar la propuesta «a medida que se ha logrado conso-

La viabilidad y la ventaja competitiva de las industrias culturales y creativas se explican por la eficiencia, la eficacia de la combinación de recursos y el arte

lidar la producción nacional, mientras se sigue en la apuesta por el desarrollo sostenido».

La búsqueda de un lugar... para siempre

Las marcas deben «reinventarse mientras tienen éxito, no deben esperar a que una crisis las obligue a hacerlo» (Osterwalder y otros, 2014: 266). Tanto Kudzu como PB Collections han logrado posicionarse en un entorno complejo, cuyo éxito viene dado por la capacidad de sobrevivir a la volatilidad institucional y macroeconómica.

Kudzu busca ofrecer opciones más asequibles. Baptista comenta: «Experimentamos con distintos materiales, rediseñamos empaques y creamos más opciones económicas en nuestras líneas». En PB Collections se apela al posiciona-

Las marcas deben plantearse constantemente tres preguntas: ¿Cuáles elementos de su entorno están cambiando? ¿Qué significan estos cambios para sus propuestas de valor? ¿Son oportunidades o amenazas?

miento. En palabras de Margie e Ivette Rosales: «Contamos con la lealtad de marca de nuestros clientes, que nos tienen en su *top-of-mind* como una marca agradable y divertida, tal como lo sería una buena amiga en la vida personal». Al revisar la propuesta de valor se observa que esta percepción de amistad se ha construido sobre la relación precio-valor: «Nos aseguramos de ofrecer el mejor precio posible en cada línea de mercado que abarcamos». La relación precio-valor también ha merecido atención en Kudzu. «Aprendimos a maniobrar con materia prima, mano de obra, empaques y cantidades, de manera de poder mantener nuestra presencia en el mercado», señala Baptista.

¿Qué sucedería con Kudzu y PB Collections si el contexto institucional y macroeconómico de Venezuela fuese distinto, más afín a los principios de una economía de libre mercado, orientada a la competencia y la apertura comercial? Esta pregunta ha sido planteada y analizada en ambas firmas de moda.

Kudzu, gracias a su incursión en mercados foráneos, ha entendido la importancia de diversificar los proveedores, aprovechar las capacidades productivas y comprender necesidades diferentes. Tales aprendizajes implican nuevas perspectivas para sobrellevar la realidad futura de Venezuela. «Siempre estamos a la espera de un momento de apertura en el país, para aplicar lo más rápido posible las mejores prácticas», indica Baptista.

Margie e Ivette Rosales afirman que la capacidad de adaptación le ha permitido a PB Collections superar los obstáculos económicos y abarcar mercados más jóvenes con bisutería, cordones de lentes y ropa. Ambas emprendedoras enfatizan que la capacidad de adaptación debe ser entendida como «habilidad para innovar, atender a las nuevas generaciones e incluso reinventarse en la misma medida que el mercado lo pida».

Ahora bien, cuando se analiza desde la perspectiva de la propuesta de valor, la capacidad de adaptación implica entender cómo los beneficios que se entregan al cliente son valorados por encima de sus propias expectativas. Se mueven con él, no permanecen estáticos y comprometidos con un único valor, porque se parte de la convicción de que los mercados son dinámicos y cambiantes.

Suele ocurrir que en las economías cerradas, como la venezolana, aparezcan espacios donde las propuestas de valor pasen inadvertidas, porque la escasez tiende a intensificar el deseo y flexibilizar los criterios que rigen las decisiones de compra. Sin embargo, en las economías de puertas abiertas «los clientes encuentran a menudo que las propuestas de valor de una marca son irrelevantes y descartables» (Kotler y otros, 2016: 74).

Con independencia del camino andado las marcas deben plantearse constantemente tres preguntas: ¿cuáles elementos de su entorno están cambiando? ¿Qué significan estos cambios para sus propuestas de valor? ¿Son oportunidades para explorar nuevas posibilidades o son amenazas? (Osterwalder y otros, 2014: 267. Responder estas preguntas aporta una guía de acción para afrontar la realidad y mantener la sostenibilidad de la marca en un *statu quo*. Cuando se alcanza una diferencia percibida por el mercado, los esfuerzos se dedican a consolidar una propuesta irremplazable.

Según Kapferer y Bastien (2012: 908) «la pasión del consumidor por una marca refleja el valor que obtiene de ella». Las marcas de moda deben procurar ser cada vez más emocionantes. Están obligadas a despertar la pasión, porque «la emoción tiene una relación directa con una imagen de marca que trasciende» (Angraeni, 2015: 445).

Para ser irremplazables las marcas deben superar el desafío de alcanzar congruencia entre su realidad y la manera como son percibidas por ellas mismas y por su entorno. Martínez-Illecas y otros (2018: 2) plantean que el carácter irremplazable de una marca reside en su salud. Su máximo vigor se experimenta cuando «diferenciación, relevancia y claridad están en perfecto balance con la autenticidad y credibilidad, cuando se hacen verdaderas».

Cuando lo impredecible se convierte, también, en una certeza el discernimiento puede ser una herramienta útil para distinguir cuál camino andar y cuál descartar. Tal vez por eso, en el mundo presente, la adaptación ya no es suficiente. ■

REFERENCIAS

- Albert, N., Merunka, D. y Valette-Florence, P. (2013): «Brand passion: antecedents and consequences». *Journal of Business Research*. Vol. 66. No. 7: 904-909.
- Alexander, B. y Nobbs, K. (2016): «Multi-sensory fashion retail experiences». En A. Vecchi y C. Buckley (eds.): *Handbook of research on global fashion management and merchandising* (pp. 420-443). Hershey: IGI Global.
- Angraeni, A. (2015): «Effects of brand love, personality and image on word of mouth: the case of local fashion brands among young consumers». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 211. No. 25: 442-447. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.058>
- Buckley, C. (2016): «Entrepreneurial or not? Asymmetrical business models of UK fashion micro-enterprises». En A. Vecchi y C. Buckley (eds.): *Handbook of research on global fashion management and merchandising* (pp. 110-133). Hershey: IGI Global.
- Kapferer, J. N. y Bastien, V. (2012): *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres: Kogan Page.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2016): *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Nueva York: Wiley.
- Lichaw, D. (2016): *The user's journey: storymapping products that people love*. Nueva York: Rosenfeld Media.
- Martínez-Illecas, C., González, D. y Ruiz, B. (2019): «Cómo crear marcas irremplazables». *Desarrollando Ideas*. Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de Llorente & Cuenca. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/DI_Branding_Conectado_180731.pdf
- Moyon, E. y Lecocq, X. (2014): «Rethinking business models in creative industries: the case of the French record industry». *International Studies of Management & Organization*. Vol. 44. No. 4: 83-101.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014): *Value proposition design: how to create products and services customers want*. Nueva York: Wiley.
- Peris, M., Cabrera, M. R. y Serrano, A. (eds.) (2018): *Cultural and creative industries: a path to entrepreneurship and innovation*. Nueva York: Springer.

TRANSFORMACIONES EN EL MERCADO ENERGÉTICO MUNDIAL: IMPLICACIONES PARA VENEZUELA

Tanto los países industrializados como los mercados emergentes avanzan hacia una matriz energética diversificada y descarbonizada. El sector privado venezolano será clave para la recuperación de la industria energética venezolana, cuyo mayor desafío es eliminar subsidios.

Ramón Key
y Claudina Villarroel

CINCO TENDENCIAS en los mercados energéticos globales para el siglo XXI implican riesgos y oportunidades para Venezuela; un país que encara el reto de revertir la situación de colapso de su sector energético, que había sido su principal fuente de ventajas comparativas y motor de las exportaciones. Las tendencias son claras y sencillas: 1) crecimiento de la demanda energética de los países en desarrollo, 2) auge del petróleo y el gas de esquisto en Estados Unidos y otros lugares del mundo, 3) participación creciente de las fuentes solar y eólica de energía, 4) preocupación por el cambio climático y su relación con las emisiones de CO₂ y 5) electrificación de la demanda energética.

Todas estas circunstancias interactúan y plantean grandes cambios y desafíos en lo tocante al uso de los combustibles fósiles. Ante la incertidumbre con respecto al crecimiento del negocio de los hidrocarburos y el colapso de la industria energética venezolana, surgen varias preguntas: ¿cuáles son los retos del país ante los cambios inevitables del mercado energético? ¿Debe renunciar el Estado venezolano al rescate de la industria petrolera? ¿Cuál podría ser el papel del Estado en el negocio energético?

Tendencias globales de los mercados energéticos

Cinco tendencias están cambiando el sector energético. Ninguna es lineal y cualquiera de ellas, por sí sola, puede acelerar aún más la llamada «transición energética», en un ambiente signado por bajos precios de las energías.

Demanda creciente de los países en desarrollo y demanda pico en los industrializados

Stevens (2005) y Yergin (2006) señalaron el papel de China y la India en el crecimiento y la participación de los países no industrializados, no pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en la demanda mundial de energía. Stevens atribuye a estos dos países la causa del incremento de los precios del petróleo crudo y sus derivados entre los años 2005 y 2008. Según datos de British Petroleum (BP, 2019a), a partir de 2006 la demanda total de energía primaria de los países no-OCDE supera la de los países industrializados, y la demanda de petróleo lo hace a partir de 2013. China y la India explican el 64 por ciento del crecimiento de la demanda

Ramón Key, profesor del IESA. Claudina Villarroel, profesora de la Universidad Central de Venezuela.

total de energía primaria durante los últimos diez años, y el 58 por ciento de la demanda de petróleo.

La demanda de petróleo proveniente de los países industrializados (OCDE) parece haber alcanzado su máximo nivel en el año 2005: 50 millones de barriles por día (MMBBD). Aunque es difícil predecir la trayectoria exacta de la demanda de petróleo, los escenarios de largo plazo de BP (2019b) apuntan a una reducción adicional de nueve MMBBD hacia el año 2040 en los países industrializados. En tales escenarios y para la misma fecha, se calcula que China y la India en conjunto incrementarían el consumo de petróleo en ocho MMBBD. Si se considera un crecimiento de once MMBBD en otras regiones del mundo no industrializado, la demanda de petróleo crecería diez MMBBD en 22 años (tomando el año 2018 como referencia). Los escenarios de BP también señalan que en 2040 la demanda global de petróleo podría alcanzar su «pico».

Auge del gas y el petróleo de esquisto

Las nuevas aplicaciones de la tecnología de fractura de rocas constituyen una «revolución» para el negocio de los hidrocarburos, al permitir la recuperación de reservas en la roca madre y no solamente en los reservorios tradicionales (Dale, 2016). Este método produjo aumento de productividad cuando, en el segundo semestre de 2014, revirtió el largo ciclo de precios elevados del crudo y transformó a Estados Unidos en un exportador neto de hidrocarburos.

Las estadísticas de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés, 2019) confirman que Estados Unidos se convirtió en exportador neto de gas natural en 2017. Se espera que en 2020 deje atrás su condición de importador neto de petróleo crudo y productos refinados para

La expansión de las fuentes de energía eólica y solar ha sido más acelerada que la de ninguna otra fuente de energía en el pasado

convertirse en exportador neto; una hazaña admirable, si se considera que para junio de 2010 este país registró un pico de importaciones netas de diez MMBBD, mientras que para junio de 2019 reportaba apenas 0,5 MMBBD.

Participación creciente de las fuentes solar y eólica de energía renovable

British Petroleum (BP, 2019b) confirma, en sus escenarios de largo plazo, la penetración de las energías solar y eólica como uno de los cambios más importantes y significativos en el mercado energético. El mundo produce 2.480 teravatios por hora (TWH) de electricidad provenientes de fuentes renovables. En 2015 se visualizaba una generación mundial de 5.200 TWH de origen renovable para el año 2035. Sin embargo, hubo una revisión del pronóstico tres años después: en 2018 se previeron 8.250 TWH para 2035. ¿Qué explica esta diferencia? Las expectativas de crecimiento de las energías solar y eólica.

British Petroleum considera que la expansión de estas fuentes de energía ha sido más acelerada que la de ninguna otra fuente de energía en el pasado. Algunos datos (BP, 2019a) son dignos de análisis. La Unión Europea lidera el camino de la penetración de las energías renovables, pero los datos de China también impresionan. La Unión Europea exhibió en 2018 una participación de 6,8 por ciento en la generación de energía primaria (en 2006 era 1 por ciento). Estados Unidos alcanzó 1 por ciento en 2010 (3,6 por ciento en 2018); mientras que China logró 1 por ciento en 2013,

pero superó a Estados Unidos con 3,8 por ciento en 2018. India alcanzó 2,5 por ciento en 2018 (1 por ciento en 2011). Centroamérica, por su parte, consiguió 1 por ciento en 2012, y 4,2 por ciento en 2018.

La penetración de las energías renovables ocurre en un entorno de caída en los costos de generación. En el caso de Estados Unidos, el precio de la generación solar en 2015 fue 83 dólares/megavatios por hora (MMWH); para 2020 se calcula en 63. La mayor parte de la caída de los precios se explica por la actuación de China, dada su doble condición de demandante de energía y oferente de insumos y materias primas para la elaboración de paneles solares y turbinas eólicas. Un dato interesante es que China se consolida como el mayor productor de energía renovable del tipo solar-eólica, al producir 123 millones de toneladas equivalentes de petróleo (MMTEP), mientras que la Unión Europea produce 115 y Estados Unidos 85.

Creciente preocupación por el cambio climático

Son cada vez mayores las pruebas y advertencias de la comunidad científica sobre el cambio climático: deshielo en el polo norte, pérdida de costas marítimas, temperaturas extremas en invierno y verano, desertificación de tierras, precipitaciones extremas que dan origen a inundaciones (IPCC, 2014). También hay distinguidos «escépticos» de la comunidad científica que ponen en duda las cifras y la contundencia de las pruebas; en particular, albergan sospechas acerca de la medición (promedios de una temperatura global) y la escala de variación (aumento de 1°C en el clima y sus consecuencias catastróficas).

Lo cierto es que la comunidad internacional tiene la percepción de que, efectivamente, el cambio climático es una realidad y, por lo tanto, sus patrones de consumo energético seguirán favoreciendo la adopción de energías renovables. Lampe-Onnerud y Kortenhorst (2019) y BP (2019b) dan por sentado que la humanidad atraviesa una transición energética (BP denomina este escenario «transición evolutiva»).

La transición evolutiva implica un crecimiento de la demanda de petróleo de apenas diez MMBBD y fija en el año 2040 el máximo nivel de la demanda total. Pero en este escenario no se considera realizable un descenso del dióxido de carbono (CO₂) por debajo del nivel establecido en el Acuerdo de París. Para 2040 se producirían 35 gigatoneladas de CO₂, lo que supera la cota máxima de 25.

La opinión pública mundial y la comunidad internacional están muy interesadas en una transición energética más acelerada. Así lo revela el hecho de que el manejo de la complejidad del cambio climático encabeza la agenda de investigación de científicos y de modeladores de sistemas físicos y socioeconómicos.

Van Ruijven, De Cian y Wing (2019) consideran que el nexo «energía-cambio climático» y el aumento de las temperaturas en zonas tropicales pueden aumentar la demanda de energía en veinte por ciento. Detrás de esta conclusión está la certeza de que el cambio climático causa volatilidad en la potencialidad de las fuentes renovables, no solamente solar y eólica, sino también hídrica. Numerosos trabajos relacionan el fenómeno de «El Niño» (sequías, sobre todo) con la disminución del caudal de cuencas y sus efectos sobre el potencial de hidroelectricidad.

Europa está comprometida con limitar la entrada de combustibles fósiles a su zona de comercio (por considerarlos los más contaminantes), así como los crudos mejorados de Canadá y de la Faja. Tal medida está en sintonía con la recomendación del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés, 2014) de limitar el uso de este tipo de crudos para reducir las emisiones de CO₂.

Los diferentes organismos multilaterales tienden a dirigir sus préstamos y ayudas financieras a la limitación de daños ambientales en la aplicación de políticas públicas. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo emplea métodos muy parecidos a los del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático.

Electrificación de la demanda energética

McKinsey (2018) identifica ocho cambios que acelerarán la transición energética:

1. Uso creciente de vehículos eléctricos (en China, Europa y Norteamérica se plantea alcanzar el ciento por ciento de la flota vehicular; y en el resto del mundo, cincuenta por ciento).
2. Aumento de eficiencia y más regulaciones para combustibles de transporte aéreo y marítimo (cincuenta por ciento de reducción de emisiones).
3. Aceleración de la electrificación de hogares (cincuenta por ciento en Europa y Norteamérica).
4. Incremento de la electrificación en países no industrializados (África y Asia).
5. Reducción del uso de plásticos y aumento de su reciclaje.
6. Mayor eficiencia del reciclaje y regulación de emisiones de las industrias de hierro y acero.
7. Electrificación de industrias con quemadores de temperaturas medias y bajas.
8. Reducción del costo de las energías renovables y del almacenamiento de energía (baterías).

La suma de los efectos de estas tendencias ha sido denominada «electrificación de la demanda energética». Hay quienes prefieren la expresión «descarbonización de la demanda». En cuanto a los resultados previstos en la demanda energética de las distintas fuentes se advierte:

- Petróleo: la demanda podría alcanzar un pico en el periodo 2020-2025, no en 2040 como prevén los escenarios de la Agencia Internacional de Energía y de British Petroleum.
- Gas natural: continuaría su crecimiento (su papel en el sistema energético se mantendría estable, debido a su contribución al balance del sistema eléctrico mundial).
- Combustibles fósiles: su demanda disminuye desproporcionalmente, comparada con la demanda de electricidad (por la ganancia de eficiencia de la electrificación).
- Carbón: decrece significativamente (el sector eléctrico y las industrias de hierro y acero requerirán mucho menos carbón en el futuro, sin recuperar el pico de 2014).
- Emisiones de CO₂: se mantienen por encima del caso de referencia de 13 Gt (22 Gt).

El futuro ya no es lo que era

La transición energética continuará en forma acelerada, debido al interés de China de posicionarse como líder en tecnología y suministro de insumos de las energías renovables, e irá acompañada de reducción de precios de la energía. En el pasado, el futuro de las energías renovables se vaticinaba en función del agotamiento de los combustibles fósiles tradicionales; en consecuencia, se pronosticaban precios altos de los combustibles fósiles y de la energía en general. Las señales más recientes contradicen esa expectativa.

La mejor herramienta para la predicción de picos en la demanda total de combustibles líquidos es el diseño de escenarios tipo «tormenta perfecta», como los desarrollados por McKinsey, porque valoran los efectos múltiples de las tecnologías que hacen posible la electrificación de la demanda (incluido su alma-

cenamiento). Incluso puede ocurrir un adelanto del pico de la demanda total de combustibles líquidos.

La relación de la demanda de energía con el cambio climático es muy compleja y todavía requiere más investigación. No obstante, está claro que el cambio climático va a afectar a las energías renovables en términos de variabilidad. Incluso en un

En el futuro, el sector de los hidrocarburos no será una fuente de «rentas» importante en la financiación de las actividades del Estado venezolano

escenario de uso extendido de energías renovables, se requerirá un combustible que sirva de base. El gas natural está llamado a ejercer esa función de combustible base.

Implicaciones para Venezuela

Dado el riesgo de la demanda de petróleo en el escenario de transición energética, la recuperación del sector de los hidrocarburos en Venezuela requiere la participación activa del sector privado (mejor preparado para enfrentar este tipo de riesgos).

Los precios del crudo, y en general de la energía, tenderán a ser moderados. Cualquier mecanismo de incentivo a la inversión privada en el sector energético requerirá una revisión del régimen fiscal para hacerlo competitivo. También se requerirá la eliminación de los subsidios a la energía; tales subvenciones (implícitas) se reflejan en un precio de venta al público artificialmente bajo.

El sector de los hidrocarburos no será una fuente de «rentas» importante en la financiación de las actividades del Estado. Por lo tanto, se requiere llevar a cabo reformas tanto en el sector petrolero como en el no-petrolero.

El desarrollo del negocio del gas natural requiere la eliminación de los subsidios al consumo. En la óptica del inversionista no debe haber una disyuntiva entre exportación y abastecimiento del mercado interno.

En el negocio petrolero-energético es tiempo de que el Estado empresario ceda el paso al sector privado como actor principal. El papel del Estado debe consistir en garantizar un marco regulatorio y fiscal coherente. ■

REFERENCIAS

- BP (2019a): «BP statistical review of world energy». Londres: British Petroleum. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2019-full-report.pdf>
- BP (2019b): «Energy outlook 2019». Londres: British Petroleum. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2019.pdf>
- Dale, S. (2016): «New economics of oil». *Oil and Gas, Natural Resources, and Energy Journal*. Vol. 1. No. 5: 365-379. <https://digitalcommons.law.ou.edu/onej/vol1/iss5/3>
- IEA (2019): «World energy outlook 2019». París: International Energy Agency. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2019>
- IPCC (2014): «Cambio climático 2014: informe de síntesis». Ginebra: Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. https://archive.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_es.pdf
- Lampe-Onnerud, C. y Kortenhorst, J. (2019): *The speed of the energy transition: gradual or rapid change?* Ginebra: World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_the_speed_of_the_energy_transition.pdf
- McKinsey (2018): «Global energy perspective: accelerated transition». Energy Insights Outlook Overview: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/how-we-help-clients/energy-insights/global-energy-perspective-accelerated-transition>
- Stevens, P. (2005): «Oil markets». *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 21. No. 21: 19-42.
- Van Ruijven, B. J., De Cian, E. y Wing, I. S. (2019): «Amplification of future energy demand growth due to climate change». *Nature Communications*. Vol. 10. No. 2.762: 1-12. doi: 10.1038/s41467-019-10399-3
- Yergin, D. (2006): «Ensuring energy security». *Foreign Affairs*. Vol. 86. No. 2: 69-82.

LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE VENEZUELA DEPENDE DEL AHORRO EXTERNO

Jorge Hernández y Francesco Leone

Las posibilidades de la expansión de la producción venezolana están restringidas por el colapso de su sector externo. La disminución de la inflación no es suficiente para superar el estado de precariedad socioeconómica. La dinamización económica requiere la entrada de ahorro foráneo.

EN CÍRCULOS de discusión académicos y empresariales en Venezuela han estado en boga la «reinvención» y el «emprendimiento» como prácticas de supervivencia para empresas y personas, acogotadas por continuos choques políticos e institucionales de signo negativo, que han afectado los mercados de bienes y servicios. La economía, como sistema, siempre se niega a morir. De hecho, las economías (a diferencia de los países) al borde del colapso no desaparecen del todo; se ajustan, pero su capacidad de respuesta es mínima, lo cual se traduce en pérdidas significativas de bienestar. Aunque se celebren los esfuerzos y el optimismo de la reinvención y el emprendimiento, es necesario llamar la atención sobre los límites de la frontera de expansión de la producción nacional, como consecuencia de las restricciones que impone el sector externo. Un optimismo excesivo distorsiona la percepción de los urgentes cambios que requiere la economía venezolana para su relanzamiento y recuperación.

La economía interna y el sector externo como espejos

El sector externo es el espejo de la economía interna. De hecho, las cuentas corrientes de los sectores institucionales de la economía nacional tienen una contrapartida con signo contrario en su sector externo. El verdadero desempeño económico agregado de un país se mide con respecto al resto del mundo, porque las transacciones económicas entre residentes se compensan. Más aún, una economía es más pobre o rica con respecto a las demás economías. Los cambios de riqueza se miden contablemente por las variaciones del valor neto debido a otras variaciones del volumen de activos (Guzmán, 2003).

Jorge Hernández: profesor de la Universidad Metropolitana y profesor invitado del IESA.
Francesco Leone: profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

Existe una identidad entre la medición del producto interno bruto (PIB) por el lado del ingreso y su medición por el lado de la demanda. A partir de esa identidad se puede hallar una relación entre el gasto público neto, el préstamo neto y la balanza comercial. Desde la perspectiva de la economía real, la balanza comercial, como parte fundamental de la cuenta corriente, determina la financiación de la inversión y el gasto público, si se hace caso omiso de la cuenta de capital y la cuenta financiera de la balanza de pagos (o del sistema de cuentas nacionales). El sector externo es no solo un espejo de la economía interna, sino que pasa a ser una restricción para su financiación; entendida esta, taxativamente, como un límite que no puede sobrepasarse u obviarse.

El sector externo como restricción

Tradicionalmente, la balanza comercial influye procíclicamente en la financiación del gasto público en Venezuela. El saldo de la balanza comercial en particular y el de la cuenta corriente en general constituyen las restricciones fundamentales del gasto público y la inversión. Pero estas no son las

Para la recuperación económica de Venezuela es vital el ahorro externo; y este ahorro viene no solo como capital financiero sino también como inversión en el sector real (inversiones extranjeras directas), tanto para satisfacer el mercado interno como, fundamentalmente, para exportar

únicas. Cuando se toman en consideración los otros componentes de la balanza de pagos, las cuentas financiera y de capital también inciden en la financiación del gasto público y la inversión, por lo cual pudiera resumirse la restricción del sector externo de la economía venezolana en tres componentes no exhaustivos:

1. La inoperatividad de Petróleos de Venezuela (PDVSA).
2. La reducción de la hoja de balance del Banco Central de Venezuela (BCV).
3. Las sanciones económicas traducidas en embargo petrolero por parte de Estados Unidos y las sanciones financieras sobre las empresas públicas.

En cuanto al impacto de las sanciones y la inoperatividad de PDVSA, Hernández y Leone (2020), mediante un modelo de equilibrio general multisectorial y multirregional de la economía no financiera, midieron los efectos del embargo y la caída de la producción de crudos y procesados de la industria petrolera. La caída de la producción petrolera explica el 88 por ciento de la contracción del PIB, que se calcula (si se consideran solamente estos choques) en 26 puntos porcentuales, aproximadamente. En una situación hipotética, en la cual PDVSA estuviese plenamente operativa, la ocurrencia de un desvío de comercio permitiría que el embargo petrolero contrajese el PIB en aproximadamente seis puntos porcentuales; impacto que, aunque importante, dista significativamente de los 26 puntos porcentuales mencionados.

Tanto el control de cambio como las transferencias a otras entidades administrativas del gobierno central ocasionaron, fundamentalmente, la degradación de los activos de reserva; es decir, las reservas internacionales netas (Vásquez, 2017). La acumulación de reservas internacionales ha per-

mitido a otras economías prevenir y contrarrestar lo que se conoce como la interrupción súbita del crédito internacional (Calvo, 2003).

¿Podría una economía como la venezolana, en su actual situación de precariedad, crecer sin ahorro externo? Los modelos de crecimiento económico de una economía cerrada (Solow, 1956) dicen que sí, pero con una tasa muy alta de sacrificio de consumo privado y una frontera de expansión limitada; es decir, sin posibilidades de convertirse en una economía competitiva. El ahorro interno —en términos de sacrificio intertemporal de consumo— es fundamental para el crecimiento económico de una economía atrasada, pero no es suficiente. Por consiguiente, para la recuperación económica es vital el ahorro externo; y este ahorro viene no solo como capital financiero sino también como inversión en el sector real (inversiones extranjeras directas), tanto para satisfacer el mercado interno como, fundamentalmente, para exportar.

El sector externo como determinante

La economía venezolana podría generar saldos suficientes para financiar sus importaciones, parte de la gestión pública y la inversión, solo mediante exportaciones. Consecuentemente, el sector externo determina las condiciones de la recuperación económica. Para el caso de un plan de recuperación económica en Venezuela, estas condiciones se plasman en tres ejes: 1) transferencias directas de capital financiero y crédito internacional, 2) recuperación de la producción petrolera y 3) salarios reales bajos (y productividad creciente del factor trabajo) como base de la competitividad de las actividades transables no petroleras. El interés en la recuperación de la producción petrolera apunta no solo a recuperar la escala y hacer rentable la actividad de extracción y procesamiento de crudo, lo cual tomará tiempo, sino también a servir de garantía para el reordenamiento de la deuda pública externa y adquirir nuevos empréstitos.

Las iniciativas de reinversión y emprendimiento deben inscribirse dentro del sector transable de la economía para que tengan viabilidad y potencial de crecimiento. Además, dado que los flujos de ahorro externo financiero y de inversión directa dependen de la tasa de interés y la rentabilidad relativa de los proyectos, que incluye el riesgo país, sin un cambio institucional la recuperación económica no podrá ocurrir. Podría alcanzarse una inflación moderada o baja, por medio de la dolarización y el sacrificio de la política monetaria y cambiaría, pero la economía no crecerá suficientemente para revertir el actual estado de precariedad socioeconómica. En economía, las afirmaciones casi siempre están condicionadas, pero esta conclusión tiene certidumbre matemática, por lo cual tanto gobernados como agentes del poder político (o en busca de él) deberían tomarla en consideración. **[E]**

REFERENCIAS

- Calvo, G. (2003): «Explaining sudden stops, growth collapse and BoP crises: the case of distortionary output taxes». *NBER Working Paper*. No. 9864. Washington: National Bureau of Economic Research.
- Guzmán, P. (2003): *El sistema de cuentas nacionales 1993: un enfoque resumido*. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Hernández, J. y Leone, F. (2020): «Embargo y producción petrolera en la Venezuela de 2018: evaluación de impactos y aspectos distintivos». *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* (en proceso de publicación).
- Solow, R. (1956): «A contribution to the theory of growth». *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 70. No. 1: 65-94.
- Vásquez, A. (2017): «Análisis de la distribución del valor neto financiero de Venezuela para los años 2005 y 2011». Trabajo de grado para optar al título de Economista. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Inversión tecnológica no es transformación digital

Luis Ernesto Blanco

Profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello / @lblancor

La transformación digital es una oportunidad para combinar prácticas y formas de hacer que dan como resultado nuevas técnicas y habilidades

La sabiduría popular es muy clara: «el hábito no hace al monje» y «es el indio, no la flecha». En cualquier caso, la esencia no puede sustituirse por meros implementos. Lo mismo cabe para la transformación digital: si una organización dice que necesita adquirir lo mejor en tecnología para lograr la transformación digital, tendrá un problema muy caro en vez de una solución.

La transformación digital engloba las nuevas oportunidades de estrategia de negocios. Surge gracias a la aparición de las tecnologías, pero en ningún caso se reduce a cambio tecnológico ni mucho menos a «gastar dinero en tecnología». Lleva consigo la incorporación de nuevas aptitudes de las personas y la reinención de las organizaciones. Lo importante es que no está enfocada en la tecnología, sino que la utiliza (Fuente, 2018).

Herramientas y algo más

Es frecuente escuchar conceptos tales como datos masivos, nube, internet de las cosas, movilidad, empresa social. Deslumbran, sorprenden, inquietan, pero solo serán importantes cuando ayuden a lograr los objetivos, porque la transformación digital irá ligada con las estrategias empresariales, no con una moda o un capricho. La mejora tecnológica debe adaptarse a lo que se espera de la organización y para eso es primordial saber qué se quiere. La diferencia entre el éxito y el fracaso nunca ha sido la inversión tecnológica, o no lo ha sido exclusivamente.

Dos industrias han sido marcadas por la transformación digital. La primera es la periodística, cuyos procesos, productos y relaciones con la audiencia son hoy mediadas por tecnología. Si bien el periodismo sigue basado en obtener, analizar, elaborar y difundir información pertinente por los canales disponibles, hoy necesita «trabajar con distintos formatos y plataformas, capaz de conectar y conversar no solo con sus fuentes sino también con su audiencia» (Aguirre, 2017).

El reto del periodista va más allá de las computadoras que tenga, de las aplicaciones para teléfono que haga o de las redes sociales en las que esté presente, porque hay muchas experiencias fracasadas con grandes presupuestos de tecnología. Hay un nuevo papel, mucho

más dialogado, mucho menos prepotente, que transforma todo el proceso productivo y parte de entender la información no como un bien escaso sino excesivamente abundante que se debe estructurar y jerarquizar.

Las empresas periodísticas que lograron dar el salto fueron las que rediseñaron su cadena de valor para adaptarla a un mundo irreversiblemente digital con competidores más ágiles y eficientes. Probablemente, todas invirtieron en computadoras, servidores y conexiones a internet y teléfonos móviles, pero no todas se repensaron a tiempo ni crearon nuevas rutinas y nuevos perfiles de cargos adaptados a esa nueva realidad.

Otra industria marcada por la transformación digital es la educativa, en la cual han surgido nuevos competidores y, sobre todo, una nueva manera de entender el negocio con expectativas distintas de los estudiantes y del mercado de trabajo que eventualmente los absorberá. Aulas virtuales, aplicaciones móviles, videos tutoriales, libros electrónicos, exámenes en línea son ya actores cotidianos del proceso educativo, aunque no siempre son utilizados de la mejor forma. Desde el punto de vista administrativo, el propósito es facilitar al estudiante su relación con la universidad. No es poco lo que se ha avanzado, pero todavía hay muchas cosas por hacer en materia de admisión, acreditación, certificación, incorporación de instrumentos de pago, entre otros procedimientos. La cadena de bloques, la nube y los datos masivos tienen mucho que decir. «No se trata solamente de mejorar las cosas que se vienen haciendo sino de hacer cosas nuevas» (Llorens, 2018).

Transformación digital y supervivencia

La organización debe ver la transformación digital como una oportunidad para combinar prácticas y formas de hacer que dan como resultado nuevas técnicas y habilidades encaminadas a:

- Producir experiencias nuevas al cliente
- Mejorar la eficiencia operativa
- Crear nuevas fuentes de ingresos
- Responder rápidamente ante los

cambios en el mercado

- Crear una ventaja competitiva para la organización
- Impulsar la cultura de la innovación en la organización
- Mejorar la colaboración interna
- Profundizar el análisis de datos

Imaginar a una empresa que no esté pensando en esto es como ver a una empresa del siglo XIX tratando de sobrevivir a la llegada de la electricidad, sin incorporarla a sus procesos de producción y a sus relaciones con los clientes. Si la competencia te lleva ventaja porque automatiza procesos, minimiza costos, mejora la comunicación, atraviesa fronteras geográficas y maximiza la eficiencia, sencillamente estás liquidado (Duro Limia, 2018).

Empresas, trabajadores y consumidores han cambiado sus maneras de actuar. El consumidor posee cada vez más información, poder de decisión y canales de información de los que, hasta hace poco, solo disponían las marcas. Por ello, trabajadores y empresas cambian tecnológica y culturalmente para adaptarse a sus nuevas demandas.

Algunas veces pequeños cambios ayudan a mejorar la experiencia del cliente; otras veces se requieren transformaciones más radicales. En cualquier caso, no hay manera de volver atrás. Una vez implantados, los cambios se hacen permanentes y solo queda seguir avanzando. **EI**

REFERENCIAS

- Aguirre, L. (2017): «Del periodismo de libreta al 'big data': dos décadas de transformación digital masiva». Medium, <https://medium.com/@lydiaaguirre/del-periodismo-de-libreta-al-big-data-tres-d%C3%A9cadas-de-transformaci%C3%B3n-digital-masiva-9ce807561f40>
- Duro Limia, S. (2019): «¿Qué es la transformación digital y cuáles son las fases de la digitalización de una empresa?». El Blog de José Facchin, <https://josefacchin.com/transformacion-digital/>
- Fuente, O. (2018): «¿Qué es la transformación digital y cómo crear digital business?». *Digital Business*, <https://www.iebschool.com/blog/ques-es-transformacion-digital-business/>
- Llorens, F. (2018): «¿Qué es la transformación digital de las universidades?». Universidad, <https://www.universidadsi.es/que-es-la-transformacion-digital-de-las-universidades/>
- Orihuela, J. L. (2018): «La transformación digital del periodismo». e-Cuaderno, <https://www.ecuaderno.com/2018/12/05/la-transformacion-digital-del-periodismo/>

ISO, la economía circular y las ciudades envejecidas

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

La Organización Internacional de Normalización trabaja en la creación de normas de calidad para todos los sectores de la economía, con especial énfasis en medioambiente y tercera edad.

La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es el mayor creador y desarrollador de estándares de calidad del mundo, con 164 países miembros y 800 comités y subcomités que han elaborado una cartera de 22.000 normas internacionales. ISO crea 1.200 normas internacionales al año en materia de gestión de procesos, gestión de calidad ambiental y gestión de eficiencia energética, en todos los rubros e industrias.

En noviembre de 2019, Sergio Mujica, secretario general de ISO, estuvo de visita en Argentina, Uruguay y Chile, con el propósito de intercambiar experiencias con los institutos y empresas afiliadas a la entidad y explicar sus nuevos enfoques. ¿Dónde pone ISO el énfasis en este momento; cuáles son las tendencias? Mujica lo explicó para *Debates IESA*:

Estamos trabajando fuertemente en normas de economía circular para que las empresas eviten la creación de desechos o contaminación ambiental. Otro tema que estamos jerarquizando es el de las ciudades envejecidas. También estamos a favor de las ciudades inteligentes y desarrollando normas sobre inteligencia artificial aplicada.

Para desarrollar normas sobre ciudades inteligentes, ISO trabaja conjuntamente con la Comisión Electrotécnica Internacional y la Unión Internacional de Telecomunicaciones, que es un organismo de la Organización de Naciones Unidas. Asimismo, ISO cuenta con un comité técnico especializado en inteligencia artificial, que se coordina con otros organismos internacionales en la materia.

Ciudades envejecidas

Según la ONU, para el año 2050 habrá más de 2.000 millones de personas de 65 años de edad en el mundo, casi un tercio de la población mundial. El objetivo de ISO es prepararse para esa fecha.

¿Qué se puede hacer? Existen muchas normas de seguridad referidas a las personas mayores y aún se pueden mejorar y ampliar. Por ejemplo, hay normas sobre la altura de algunos

Las normas de calidad son un disparador de la innovación, de creación de tecnologías acordes con las necesidades de los países

muebles para que sean de fácil manejo para las personas mayores, especificaciones sobre la firmeza de los objetos de apoyo, normas para mejores accesos a los buses. «En ISO contamos con comités que trabajan sobre artículos médicos, para asegurar que las especificaciones técnicas sean acordes a cada edad, incluyendo la tercera edad», agregó Mujica.

Economía circular y medio ambiente

Una de las principales metas de ISO es crear procesos que sirvan de garantía y guía para que las empresas no contaminen. «Si se sabe que algunas materias primas no son reciclables, deben dejar de utilizarse», ejemplificó Mujica.

«Lo primero es dejar los productos que contaminan y buscar alternativas. Lo segundo es identificar materiales reusables, que son preferibles a los reciclables. Y en tercer lugar, entrar en el sistema de reciclaje», aconsejó. Hoy las empresas de vanguardia invierten mucho en investigación y desarrollo en innovación tecnológica a favor del medioambiente. También ha aumentado

la capacitación y formación en esta materia. «Está demostrado que las normas de calidad son un disparador de la innovación, de creación de tecnologías acordes con las necesidades de los países», apuntó Mujica.

Las recomendaciones de ISO

Mujica afirma que muchos países latinoamericanos han mejorado su visión y adoptado prácticas de calidad acordes con las normas del organismo, pero queda muchísimo por hacer. A su entender, se trabaja en las estrategias nacionales de calidad, pero no tanto en las estrategias nacionales de normalización, es decir, en las normas propiamente dichas.

«No solo hay que guiarse por las normas de ISO sino tener mayor participación y contribuir a la creación de esas normas, que no se crean en Ginebra, donde está la sede del organismo, sino en cada uno de los países», comentó Mujica. En sus inicios, ISO diseñó normas para productos, continuó con procesos y luego sumó servicios; acompañaba así las tendencias mundiales. «Actualmente estamos con normas de sistemas cada vez más complejos, para maximizar resultados. La evolución muestra que la complejidad será cada vez mayor», concluyó Mujica.

Venezuela se ha ido alejando mucho de las normas internacionales de calidad, debido a que la crisis se impone en todas sus formas y carencias. Salvo las multinacionales que responden a las exigencias de sus casas matrices, entre otras excepciones como las empresas nacionales grandes, el resto (es decir, la mayoría) funciona como puede. De todas maneras, siempre es bueno mantener el norte, lo que debería ser o por lo menos saber que las normas de calidad existen para retomarlas en algún momento. Como debería ser. ■



NOTICIAS FALSAS, CONTROL Y USOS DEL LENGUAJE

Laurent Binet: *La séptima función del lenguaje*. Barcelona: Seix Barral. 2016.

HENRYK GZYL, profesor del IESA.

Esta obra de Laurent Binet entra en la categoría «novela negra», quizá *thriller* (semi) académico. El tema subyacente es el uso del lenguaje como mecanismo de control. Pero, ¿qué significa eso? El significado inmediato es que una persona o una colectividad sean inducidas mediante el lenguaje, sin usar la amenaza de fuerza, a hacer algo que de otro modo no harían. El lenguaje puede ser un mecanismo de presión psicológica; por ejemplo, «o te comes la sopa o no ves la tele», «si no votan por mí, no reciben pernil».

No todos los mecanismos de control son necesariamente negativos. Por ejemplo, las normas de convivencia son implícitamente mecanismos de control. En las sociedades calificadas de «vivibles», esos controles son productos de acuerdos colectivos consensuados, logrados a lo largo del tiempo. Pero no todas las normas tienen ese origen.

La situación más chocante data desde hace mucho tiempo: las regulaciones derivadas de la Biblia o el Corán. Existe una buena cantidad de prescripciones normativas, basadas en una visión del mundo existente hace varios milenios, que ha servido, y sirve, de apoyo a regímenes teocráticos para controlar a las poblaciones que profesan la fe expuesta en esos textos. Más aún, no acatar los dictados de las autoridades religiosas conduce a varias clases de castigos, divinos y terrenales. Se implanta, así, un mecanismo de control implícito entre quienes acogen esos textos como verdades y los jerarcas de turno, quienes interpretan las normas y se encargan de que se cumplan. Hay también sociedades sometidas a regímenes no teocráticos, en las cuales quienes detentan el poder político controlan los mecanismos de coacción física, y ay de quien se salga del carril.

Pero el tema que está de moda es el mecanismo de control teledirigido, mediante noticias falsas o medias verdades, puestas a circular en las redes sociales por usuarios con falsas identidades. Un ejemplo interesante es el del contraespionaje, como en la entretenida historia de cómo los buenos ganaron la Segunda Guerra Mundial, contada por Ben Macintyre en *Double cross*, en la que uno de los personajes, Juan Pujol García, producía noticias falsas «como monte» y las transmitía como resultado de sus supuestas actividades como espía alemán en territorio británico. Eran noticias falsas teledirigidas. Su objetivo era el alto mando militar alemán, y su función era hacerle creer en falsedades para que no tomaran decisiones que afectaran a los aliados.

Las noticias teledirigidas de hoy tienen como objetivo controlar el voto de grandes sectores de la población o estimular la necesidad de consumo de la gente. La manipulación de enormes cantidades de datos y la posibilidad de clasificar a la gente según sus preferencias —en respuesta a estímulos específicos canalizados por las redes sociales— convierten la posible fantasía en una realidad macabra. Los mensajes de los medios de comunicación masivos son genéricos. Los mensajes de las redes sociales son personalizados. Al respecto, véase la «Guía práctica de la desinformación en siete pasos» publicada por el diario *El País* (2019).

La situación es peor que la ocasionada por el uso del «neolenguaje» por regímenes que controlan los medios de comunicación. Los individuos expuestos a los nuevos trucos no saben cómo ni se dan cuenta de que están siendo manipulados.

La novela de Binet es entretenida; sobre todo, porque los personajes que aparecen son casi todos reales: un buen grupo de los estructuralistas franceses,

gauchistas en mayor o menor grado, que andaban por ahí en la década de los ochenta. Binet reinterpreta eventos históricos y los rellena con una buena dosis de imaginación.

Comienza la narrativa con el atropellamiento del filósofo Roland Barthes. Los testigos ven que el presunto par de beodos culpables lo registran como si buscaran algún documento. A un policía, experto pero ajeno al circuito intelectual, se le asigna el caso y consigue como asistente (obligado) a un tesista izquierdoso que trabaja en temas filológico-filosóficos. De tumbo en tumbo descubre que los beodos (en realidad, espías búlgaros) buscaban un documento que había heredado Barthes, en el cual se describía una función del lenguaje adicional a las seis que propuso Román Jakobson (lingüista y filósofo estructuralista ruso-americano).

De la existencia del documento estaba enterado Valéry Giscard d'Estaing, presidente de Francia que quiere ser reelecto, y el control de esa séptima función le sería útil. También estaba tras el documento François Mitterrand. De hecho, justo antes de ser atropellado, Barthes almorzaba con Jack Lang, eventual ministro de cultura de Mitterrand.

El jefe de los servicios secretos búlgaros, que está metido hasta los tuétanos en la trama, resulta ser el padre de Julia Kristeva, filósofa feminista. Aparecen también en la novela los filósofos Michel Foucault, Jaques Derrida y eventualmente Louis Althusser, quien recibe el documento para esconderlo. Su esposa lo bota sin querer al poner orden en su escritorio. Supuestamente por eso la asesina; algo que ocurrió en la vida real, pero nadie sabe por qué.

Entretenidos son los análisis semiológicos del asistente del detective,

reseña

quien termina siendo uno de los personajes centrales de la novela. En sus andanzas, el detective y su asistente pasan bastante tiempo en los baños turcos parisinos, donde algunos personajes contrataban favores sexuales de chicos norafricanos. Uno de ellos, un supuesto favorito de Barthes, recibió la carta y se la pasó a alguien más, no sin antes grabarla en un cassette que oía todo el tiempo. Al final, él termina siendo alguien que «siempre consigue lo que quiere».

Pasan las andanzas del detective y su asistente por extrañas logias, en las cuales se celebran concursos de retórica, se entrevistan con personajes como Umberto Eco y asisten todos, casualmente, a un congreso en la Universidad Cornell, en el que se discuten aspectos de la diatriba filosófica acerca de los usos del lenguaje, y donde se enfrentan, intelectualmente claro está, John Searle y Michel Foucault.

Para Jakobson las funciones del lenguaje son las siguientes:

1. Referencial: se habla acerca de cosas.
2. Emotiva-expresiva: comunica la relación del emisor del mensaje con el mensaje.
3. Apelativa o conativa: el hablante intenta influir en la conducta del oyente, provocar una respuesta; por ejemplo, llamar a alguien,

preguntarle algo, pedirle algo.

4. Fática: la comunicación es un fin en sí misma (intercambios de cortesía, por ejemplo).
5. Poética: referida a los aspectos estéticos del lenguaje (cómo suena lo que se dice).
6. Metalingüística: consiste en los mecanismos de verificación del entendimiento entre emisor y receptor del discurso.

La séptima función, que nunca se menciona, es el tema subyacente a la razón del asesinato de Barthes. Parece ser que el equipo de asesores electorales de François Mitterrand consiguió una copia del documento con la explicación de esa función. Contra todo pronóstico, Mitterrand gana la elección contra Giscard d'Estaing. En fin, la inventiva da para bastante.

El tema de los usos del lenguaje está hoy en la palestra. Al hablar, dos procesos ocurren sobre la marcha. Por un lado, el hablante busca en el registro de las palabras que conoce cuál viene después y, simultáneamente, aplica las reglas de la gramática para hacer el discurso inteligible para el (los) receptor(es) y consistente con alguna(s) de las seis funciones. Con ambos aspectos del proceso de hablar lidian los diseñadores y programadores de sistemas automatizados que hablan (robots). El

disco duro debe tener una base de datos que incluya una lista gigantesca de palabras. Además, está el problema de elegir palabras a medida que el discurso avanza, para que cumpla su objetivo. No es solo, por ejemplo, elegir un verbo sino también el tiempo y el modo. Piense el lector en la mezcla de funciones del lenguaje que usa al intentar explicar un pronóstico sobre la situación política o, mejor aún, en la estructura de las frases cuando intenta explicarle a alguien por qué le gusta.

Imagine los embustes o las historias que debe armar un productor de noticias falsas, de acuerdo con el modo como un algoritmo encasilla a un grupo de personas objetivo según sus *likes* (preferencias o antipatías) en alguna red social. Quizá usa fabricantes de historias como los generadores automáticos de poemas. Una consecuencia curiosa de esta actividad es que los lingüistas se están volviendo necesarios para la robótica. Con los datos de Facebook la gente de Cambridge Analytica parece haber hecho precisamente eso en elecciones y referendos. ¿Cuántos de los mensajes que recibe la gente por las redes sociales son de ese tipo? 

REFERENCIA

- *El País* (2019): «Guía práctica de la desinformación en siete pasos». 30 de septiembre. https://retina.elpais.com/retina/2019/09/27/tendencias/1569578699_348156.html

Las **noticias** teledirigidas de hoy tienen como objetivo controlar el voto de grandes sectores de la población o la necesidad de **Consumo** de la gente

EL LARGO CAMINO DE SEFARAD

Tomás Straka

Muchos venezolanos, hasta ayer ignorantes de su filiación sefardí, están emprendiendo el retorno a Sefarad, nombre hebreo de la península ibérica. Tal vez algún rabino pueda desentrañar las claves teológicas de esa esperanza cumplida, pero un historiador puede encontrar en ella algunas pistas acerca de los venezolanos y su destino.

LA HISTORIA no es cosa del pasado. Aunque muchas veces la escuela conspire para que así lo creamos, la vida se encarga de demostrarnos una y otra vez es que la historia está acá, ahora, dentro de cada uno; que aquello de «los muertos gobiernan a los vivos» (Augusto Comte), o que en ocasiones el «pasado no pasa, se disfraza» (Eliás Pino Iturrieta), es dramáticamente cierto. Cuando Enrique Bernardo Núñez inventó (o en todo caso ayudó a inventar en el ámbito latinoamericano) las rupturas de planos temporales en su ineludible *Cubagua* (1931), lo hizo para evidenciar en el tiempo histórico constantes vasos comunicantes entre el presente y el pasado. Se puede saltar de uno a otro, ir y venir, estar ahora o quinientos años atrás, sin advertirlo. El largo camino de retorno a Sefarad —nombre hebreo de la península ibérica— que están experimentando muchos venezolanos, de los cuales quizá la mayoría no tenía hasta ayer idea de su filiación sefardí, es una prueba de ello. Tal vez algún rabino pueda desentrañar las claves teológicas de esa esperanza cumplida, pero un historiador puede encontrar en ella algunas pistas acerca de los venezolanos y su destino.

Tan lejos y tan cerca: el Siglo de Oro español

Si puede ocurrir el salto del pasado al presente, y viceversa, no suele ser tan evidente como lo que está ocurriendo en América Latina con la Ley de Nacionalidad española para sefardíes, promulgada en España en 2015. No imaginó el Estado español que con este acto de justicia histórica reviviría muchos otros problemas que acompañaron al acto que se quiere resarcir ahora, y que constituyeron parte del drama que acompañó a la diáspora de Sefarad. Especialmente en el siglo XVII, cuando la comunidad sefardí volvió a florecer, reconstituida en Holanda, y empezó a emigrar al Caribe, Venezuela incluida. Pareciera ser que un conjunto de cosas larvadas dentro de nosotros, solo necesitaban que se las invocara para que, abruptamente, retornaran desde el Más Allá.

Lejanos nietos de los hombres y las mujeres del Siglo de Oro, muchos venezolanos están otra vez buscando (¡o inventando!) genealogías, desandando caminos de certificados de limpieza de sangre, escarbando en legajos con la esperanza de hallar alguna prueba incriminadora de la Santa Inquisición.

Pero, pasando de la justicia histórica a la poética, lo hacen de forma inversa a como lo hicieron sus ancestros: si antes era para ocultar inclinaciones judaizantes, para echar al olvido un bisabuelo hereje, para borrar los rastros comprometedores de su linaje, ahora es precisamente para lo contrario. Si tuvieron ancestros que en el Siglo de Oro agotaron recursos y gestos para demostrarse cristianos viejos, ahora sus descendientes intentan desmentir tanta piedad cristiana mostrada por sus mayores. Si ocultaron escrupulosamente al tío o al bisabuelo sancionado por el Santo Oficio, hoy ese legajo inquisidor es el salvador de toda la familia.

Esto no cuestiona la justicia de la medida (incluso, en gran medida, la subraya), ni pone en cuestión el anhelo de acceder a un pasaporte europeo, con todas las ventajas que eso reporta a un latinoamericano. Pero sí sirve para colocar en perspectiva ciertas cosas. En agosto de 2019, en una de las conmemoraciones del bicentenario de la batalla de Boyacá, comentaba una historiadora colombiana la paradoja de que los fastos ocurrieran «cuando todos quieren ser de nuevo españoles y andan buscando un antepasado

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

sefardí». A quien escribe, entre el público que la oía, le sorprendió que el fenómeno ocurra también en Colombia. Un artículo de *El Espectador* del 27 de julio aportó más claridad sobre el asunto: junto a la reparación y justicia a los sefardíes, entre aquellos que ahora luchan por entrar a su comunidad ha aparecido un enorme negocio para abogados que los ayudan en el trance; negocio que, advertía uno de estos abogados —como informaba el periódico y en una entrevista que se citará más abajo—, lamentablemente no siempre es todo lo honesto que pudiera esperarse.

Si en Colombia la Ley de Nacionalidad española para sefardíes está dando tanto de qué hablar, ¿cómo será en Venezuela, con una inmigración sefardí datada en el siglo XVIII, muy grande durante el siglo XIX y reimpulsada a partir del petróleo! Desde aquellos sefardíes que llegaron de Curazao a hacer negocios, para tribulación (aunque a veces también conveniencia) de las autoridades españolas, hasta los que se establecieron en Coro tan pronto lo permitió la República, en la década de 1820, transcurrieron dos siglos de permanentes idas y venidas; incluso con un pequeño establecimiento judío en Tucacas, suerte de Sion caribeño a inicios del siglo XVIII. Con la independencia, los sefardíes curazoleños fundaron prósperas casas comerciales de la región coriana e iniciaron linajes y muchas veces fortunas que se prolongan hasta hoy. Para inicios del siglo XX, a esta comunidad sefardí se unió otra llegada desde Tetuán y Melilla. El resultado fue una distribución bastante amplia por el territorio venezolano.

Así las cosas, cuando llegan los askenazi huyendo del nazismo había una larga historia y una comunidad judía bien enraizada en Venezuela. Esos sefardíes pusieron mucho de su dinero y contactos para que en 1938 un aguerido presidente López Contreras y un joven y talentoso funcionario, Arturo Uslar Pietri, elaboraran el informe con el que se resolvió abrirle la puerta a los «no arios», como se decía entonces en la jerga racista de las leyes migratorias (siguió prohibida la entrada de negros, más allá de que de todos modos se las arreglaron para seguir llegando desde las Antillas). Tal era la integración de aquellos sefardíes que, salvo un par de pequeños disturbios antijudíos en Coro, nadie reparaba en su condición: no había exclusiones para que entraran en el mundo académico o político, y

los matrimonios mixtos eran muy frecuentes. Una buena parte se convirtió al catolicismo; particularmente, para casarse con muchachas católicas.

Es muy probable, por lo tanto, que al menos en ciertas regiones cualquier venezolano tenga algún ancestro sefardí, cosa que por demás debería tener a honra. No es casual que hasta Nicolás Maduro sea descendiente de sefardíes arubanos y curazoleños. Pero ya para la segunda década del siglo XX la abrumadora mayoría de los descendientes de los conversos no tenía consciencia de ello. El 2015 fue, en este sentido, un hito, porque en él se combinó la promulgación de la ley española con el colapso de la economía venezolana, ambos en 2015. Así, del mismo modo que Maduro afirmó que tiene derecho a la nacionalidad española (aunque no precisó si por su costado sefardí), millares de venezolanos vieron lo mismo e identificaron en esto una salvación.

Si puede ocurrir el salto del pasado al presente, y viceversa, no suele ser tan evidente como lo que está ocurriendo en América Latina con la Ley de Nacionalidad española para sefardíes, promulgada en España en 2015

Al principio creyeron que bastaba con tener un apellido que figurara en la lista inicial presentada por el Estado español. Poco a poco descubrieron que el asunto no era tan sencillo. Recabar información a la que nadie le dio importancia por generaciones, o que en ocasiones francamente se quiso borrar, es un trabajo arduo, incluso para historiadores profesionales. Basta buscar en Google para ver la cantidad de problemas que han aparecido. Es en esos problemas que la historia termina de dar su giro definitivo hacia el Siglo de Oro.

Ante el valladar que representa el acopio de papeles y su certificación, muchos simplemente han desistido. A veces debido a falta de fondos, pero en otras ocasiones a que no hay manera de demostrar la filiación. En otros casos, hasta donde sabemos, las cosas han marchado con éxito y ya son unos cuantos los que han terminado con éxito el proceso y tienen el pasaporte europeo que el día de hoy ofrece Sefarad. El editor y abogado Crisanto Bello (@CrisantoBello, para los interesados) es uno de ellos. Ahora asesora a quienes quieren recorrer el camino de regreso a Sefarad y hace poco —comienzos de agosto de 2019— explicaba en una entrevista radial algunos peligros que acechan al proceso. Como en el

siglo XVII, como ha sido siempre que los antepasados otorgan alguna ventaja por el simple hecho de serlo, han aparecido genealogistas inescrupulosos que por unos cuantos euros son capaces de demostrar la ascendencia que usted quiera. Es decir, ante la dificultad para demostrar el parentesco, muchos han optado por la vieja escuela del Siglo de Oro: simplemente mentir, a veces en complicidad con los genealogistas, y a veces inconscientemente, estafados por ellos.

Según explica Bello el dato no es irrelevante, comoquiera que en varios casos ya los estafadores están bajo alerta roja de la Interpol. De modo que si alguien ha caído en manos de uno de ellos, usted puede ser detenido en el aeropuerto de Barajas bajo una acusación de fraude bastante grave, por haber contratado a alguien que ofreció encontrarle un antepasado sefardí e introducir ese papel ante un organismo estatal es-

pañol. La entrevista terminó con un giro revelador, casi metafórico, de la suerte de la vieja Sefarad y su reconducción al mundo actual. Para asombro del entrevistador, Pedro Penzini López, Bello le dice que ha descubierto una antepasada común, quemada por la Inquisición. Penzini quedó real y comprensiblemente sorprendido, tal vez tanto como sus oyentes. La conversación se alargó un poco más, pero la radio está sometida a la tiranía del tiempo y Penzini, disciplinado, tuvo que cortar. Recordó que estaba en línea esperando la siguiente entrevista, la gobernadora del estado Táchira, quien iba a dar unas declaraciones sobre las fiestas del Santo Cristo de La Grita.

El ancestro quemado por la Inquisición, los descendientes de sefardíes hablando de sus genealogías, el modo en que salir o entrar de la comunidad sefardí es la oportunidad de irse a un destino mejor y, como remate, el Santo Cristo, arrojando y hasta callando todo aquello... ¿De verdad está tan lejos el Siglo de Oro español? ¿De verdad la historia es cosa del pasado?

Judíos nuevos, cristianos viejos

Este es solo un costado de la historia. El historiador israelí Yosef Kaplan, acaso el mayor experto de historia sefardí,

en su ineludible *Judíos nuevos en Amsterdam* (1996) reconstruye, a partir de millares de documentos en registros y sinagogas holandesas, el momento cuando el republicanismo y el protestantismo les otorgaron a los judíos cierta libertad. Entonces, a inicios y mediados del siglo XVII, los judíos de Amsterdam, mayoritariamente sefardíes, comenzaron a prosperar con el comercio de ultramar y las oportunidades del colonialismo holandés. Eso hizo que muchos descendientes de los que se habían quedado en España como conversos intentaran, de forma muy parecida a lo que ocurre hoy en Venezuela y Colombia, recuperar la religión abandonada o practicada en secreto por ciento cincuenta años, y marchar a Holanda a probar suerte. Sin embargo, también como ahora, no era un asunto tan sencillo. Con dos siglos de catolicismo, no siempre les fue fácil demostrar que eran judaizantes (es decir, católicos que practicaban el judaísmo en secreto). Es más, muchos eran francamente católicos y estaban bastante mezclados.

Fue así como los sefardíes de Amsterdam, muy españoles en sus instituciones, les aplicaron equivalentes a los certificados de limpieza de sangre (el certificado de ser «cristiano viejo limpio de toda mala sangre de judío...» que se pedía para casi todo en España), a estos *judíos nuevos*. De hecho, no fueron pocos los abogados y funcionarios llegados entre estos españoles que emigraron a Amsterdam (los judaizantes siguieron estando entre lo más talentoso de España), que simplemente trasvasaron prácticas y principios de la España de los Austrias a su nueva comunidad. Pronto hubo *judíos nuevos* y *judíos viejos*, un equivalente a los cristianos viejos y nuevos; y, volteándose la tortilla, también lo que podríamos

llamar «cristianizantes» (la categoría no existió entonces): judíos nuevos que a escondidas prendían velas a algún santo, celebraban la Navidad y llevaban un escapulario. Por supuesto, también hubo judaizantes sinceros y piadosos. Ahora bien (y es acá cuando Venezuela entra en escena) lo normal era que a estos judíos nuevos, cuando no tenían dinero (si eran ricos, la cosa resultaba distinta), se les enviara a atender los negocios a ultramar; por ejemplo, a Curazao.

Empleemos entonces un poco la imaginación: considere al bisnieto de un converso, que ve en Holanda una oportunidad y tiene prácticas más o menos judaizantes, aunque ya diluidas. Es probable que no sepa mucho de la religión, salvo prácticas de su casa que a lo mejor no les gusten a los rabinos, y la verdad no sabe nada de hebreo. Pero se va a Holanda en algún momento del siglo XVII y a duras penas logra que se le considere judío nuevo. Ven que es un buen muchacho, incluso tiene algunos estudios en Salamanca, y obtiene la oportunidad de su vida: ser enviado a Curazao a vender esclavos y triar cacao desde Venezuela. Sabe español, se puede hacer pasar por tal cuando desembarque en Tierra Firme, incluso tal vez conozca gente. Es un candidato ideal. Así, con el tiempo, logra prosperar en la isla, pasa de ser un dependiente a ser dueño de un negocio y, muy importante, consigue una esposa en la comunidad del lugar o hasta la manda a traer de Holanda.

Piense ahora en un descendiente de este judío nuevo que hacia 1830 se establece en Coro, enviado por la casa comercial curazoleña. Le va bien, asciende socialmente y ya muy integrado a la sociedad local, su hijo se casa con una muchacha católica. Como cerrando un ciclo, el descendiente de cristiano

nuevo en el siglo XVI y de judío nuevo en el siglo XVII, vuelve al catolicismo, aunque sea para pasar el examen en la parroquia y casarse. Ya después, la esposa se encarga de volver a sus hijos católicos. Pasa otro siglo y medio, y ya nadie se acuerda de eso en la familia. A lo mejor es un cuento de sobremesa del abuelo, o a lo mejor está completamente olvidado. Pero sale la Ley de Nacionalidad española para sefardíes, Venezuela está hecha un desastre y aquel ancestro se convierte abruptamente en una oportunidad para emigrar.

La historia que no pasa: como cuando salió el primero de España a Holanda, y después de Holanda a Curazao, como hicieron sus ancestros en España para demostrarse católicos y en Amsterdam para demostrarse judíos, vuelven a armar genealogías, a buscar papeles, ¡a tener que vérselas con lo que dictaminó en algún momento la Inquisición! Sí, los dictados del Santo Oficio vuelven a ser clave para familias venezolanas y colombianas, bien que ahora para ayudar y no para condenar. El ciclo no se ha cerrado. El Siglo de Oro no termina de acabarse.

Como vemos, el largo camino de Sefarad tiene salidas y entradas, imbricaciones del pasado con el presente, muertos definiendo muchas cosas de los vivos. Pero, como moraleja, ahora en términos éticos, ese camino tiene otra cosa. Una por la que no deja de generar alguna simpatía aquella familia de cristianos nuevos vueltos judíos nuevos para hacerse cristianos otra vez; aquel judaizante en España, «cristianizante» en Curazao, con sus medias mentiras, cuando era el caso, con su fe propia y dudosa en todas partes, así como sus descendientes, hasta los de hoy: siempre, desde el principio, el camino de Sefarad ha sido de búsqueda de libertad y felicidad. ■

Los dictados del Santo Oficio vuelven a ser clave para familias venezolanas y colombianas, bien que ahora para ayudar y no para condenar